

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

СІРКО АННА ЮРІЇВНА

УДК 005.334:339.137

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

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,

А.Ю. Сірко
ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: К.С. Жадько, доктор економічних наук, професор

Дніпро – Запоріжя - 2023

АНОТАЦІЯ

Сірко А.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності). – Університет митної справи та фінансів, Дніпро. – Класичний приватний університет. Запоріжжя. 2023.

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-методичних й практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління. Отримані наукові результати сприятимуть розвитку наукових засад практичної діяльності, пов'язаної із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління.

У науковому дослідженні окреслено сучасні теорії та підходи до проблеми забезпечення конкурентоспроможності та обґрунтовано, що забезпеченість конкурентоспроможності підприємства - це сукупність дій з метою створення умов, що сприяють сталому перебігу економічних процесів, реалізації затверджених планів, програм, проєктів, попередження збоїв, порушень законів, нормативних установок, договірних умов та спрямованих на досягнення конкурентних переваг.

Визначено, що в сучасних умовах фундаментом виживання та безперервного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції є формування конкурентних переваг, які лежать в основі його результативного функціонування та розвитку. Розкрито зміст та особливості класифікацій ознак конкурентних переваг у системі факторів впливу на рівень забезпеченості конкурентоспроможності підприємства які проявляються через критерії в класифікації видів конкурентних переваг аграрних

підприємства, що дало можливість обґрунтувати їхню спрямованість через призму ключових здібностей створення високої споживчої цінності, що, зрештою, створює унікальність підприємства в конкурентному середовищі та забезпечує йому перевагу перед конкурентами.

Наголошено, що антикризове управління, забезпечуючи подолання кризи в поточному режимі часу, не повинно втрачати стратегічний характер. Антикризові заходи необхідно здійснювати на основі уточнення місії та стратегії підприємства, відповідно антикризове управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів (принципів, форм, методів, інструментів, методичного забезпечення), орієнтована на моніторинг ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, за ключовими показниками, оцінку відповідності їх значень встановленим стандартам та вжиття заходів щодо коригування стратегії з метою забезпечення безперервності генерації фінансових потоків підприємством та їхньої сталої позитивної динаміки. Визначено методичні підходи формування рівнів та базових компонентів системи антикризового управління підприємством, функціонування якої, на відміну від існуючих систем антикризового управління, здійснюється на основі рамкового стандарту формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємства, що включає самооцінку (для визначення зрілості підприємства та його стратегічних можливостей до сталого розвитку), орієнтованої на забезпечення безперервності генерації підприємством фінансових потоків та його сталий розвиток в умовах мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Визначено тенденції розвитку конкурентоспроможності підприємств на аграрному ринку України та світу. Проведена класифікація чинників впливу на ринку конкурентоспроможність аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, враховує галузеві особливості, ринкові умови, організаційно-управлінські аспекти, економічні аспекти (при класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств необхідно враховувати їх

взаємозв'язок та взаємодію). Надано пропозиції щодо застосування інструментарію забезпечення ринкової конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу, який враховує сильні сторони та ресурси зацікавлених сторін, сільськогосподарські підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність та досягти довгострокового успіху, а також виявляти та використовувати внутрішні резерви розвитку підприємства, покращувати якість продукції та послуг, забезпечувати стале зростання і прибутковість.

Наголошено, що конкурентні переваги підприємств необхідно розглядати як здатність створювати більш високу та впізнавану споживчу цінність порівняно з конкурентами, що виникає завдяки динаміці ключових здібностей підприємств, що характеризується унікальністю в конкурентному середовищі та призводить до зростання економічних показників та забезпечення його конкурентоспроможності. Запропоновано концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що на відміну від існуючих передбачає послідовну структурування конкурентних переваг підприємства з урахування особливостей кризового середовища, та антикризового інструментарію, який забезпечує мінімізацію вплив кризи на діяльність підприємства та включає теоретичну, методичну та практичну складові обґрунтування стратегічних напрямів формування і розвитку ключових потенціальних можливостей підприємства, реалізації механізму розвитку ключових здібностей персоналу, оптимізації інноваційного потенціалу аграрного підприємства.

Обґрунтовано науково-методичні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи що на відміну від існуючих передбачає поєднання стратегій, що включають логічне розуміння унікальних викликів, які створює кризове середовище, інвестиції в інновації та дослідження і розробки, побудову і підтримку міцних відносин із зацікавленими сторонами, зосередження уваги на фінансовому управлінні,

надання пріоритету добробуту та залученості працівників, а також регулярний перегляд та оцінку планів антикризового управління.

Підкреслено, що процес антикризового управління повинен здійснюватися на безперервній основі. Цей підхід дозволяє передбачити чи пом'якшити кризу, а не боротися з її наслідками, що у ситуації високої мінливості чинників докільля менш ефективно. Наголошено, що антикризове управління визначається можливістю використання механізмів у наступних підсистемах діяльності підприємства: кадровій, фінансовій, виробничій та маркетинговій, які допоможуть підприємству з мінімально допустимими витратами вийти з кризової ситуації. Розроблено послідовність та змістовність етапів процесу антикризового управління, при якому процес управління розглядається з урахуванням взаємозалежності елементної, організаційної та функціональної підсистем управління та рівнів змін у контексті системного взаємозв'язку та цілісності компонентів напрямів діяльності (виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової) процесу управління.

Були побудовані моделі, які характеризують процеси ризику втрати конкурентоспроможності для кожної з груп аграрних підприємств. Рівняння зв'язку відображає залежність суми інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь від п'яти різних факторів для досліджуваних аграрних підприємств трьох різних груп, який підтверджує, що в першій групі досліджуваних сільськогосподарських підприємств основні засоби є зношеними та неефективно використовуються, тому впровадження інновацій і збільшення інвестицій може позитивно вплинути на грошові надходження підприємства. Сільськогосподарським підприємствам даної групи слід зосередитись на інноваціях в основні виробничі засоби та на збільшенні інвестицій. Економетричне моделювання чітко показує, що сільськогосподарські підприємства другої та третьої груп повинні контролювати величину простроченої кредиторської заборгованості, рівень

знос основних фондів на кінець року та величину ліквідних активів. Вивчено вплив інвестицій на економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Зі зростанням величини інвестицій обсяг впровадження інновацій у матеріальній та нематеріальній формах підвищується швидше, що збільшує економічну ефективність та конкурентоспроможність агропромислового виробництва. Це явище можна спостерігати в порівнянні різних груп господарств з різними середніми величинами інвестицій.

Вивчено вплив інвестицій на економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Зі зростанням величини інвестицій обсяг впровадження інновацій у матеріальній та нематеріальній формах підвищується швидше, що збільшує економічну ефективність та конкурентоспроможність агропромислового виробництва. Це явище можна спостерігати в порівнянні різних груп господарств з різними середніми величинами інвестицій. Зокрема, група з вищими інвестиціями в два рази перевищує групу з нижчими інвестиціями за обсягом впроваджених інновацій, що свідчить про те, що підприємства, які використовують інвестиції для інноваційного розвитку, можуть активно впроваджувати нові рішення за рахунок інших джерел фінансування. Крім того, вищі інвестиції пов'язані з більш високою урожайністю, меншою собівартістю та меншою трудомісткістю.

Структуровано елементи методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі багатокритеріального аналізу яка містить ряд науково-новаторських елементів, що роблять її унікальною та високоефективною. Це, зокрема, використання інтегрованого підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства; використання матричного підходу до визначення перспективних стратегічних зон розвитку; використання методу аналізу ієрархій для визначення пріоритетів розвитку.

В цілому, використання даної методики дозволяє підприємствам аграрного сектору ефективно вирішувати проблеми конкуренції на ринку та розвиватися на перспективу.

Ключові слова: антикризове управління, забезпечення, ефективність, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, криза, підприємство.

ANNOTATION

Sirko A.Y. Ensuring the competitiveness of enterprises in the conditions of crisis management.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 - Economics and Enterprise Management (by type of economic activity) - University of Customs and Finance, Dnipro. Zaporizhzhia. 2023.

The dissertation presents a solution to an important scientific task, which is to substantiate the theoretical foundations and develop scientific, methodological and practical recommendations for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of crisis management. The obtained scientific results will contribute to the development of the scientific basis for practical activities related to ensuring the competitiveness of enterprises in the context of crisis management.

The scientific study outlines modern theories and approaches to the problem of ensuring competitiveness and substantiates that ensuring the competitiveness of an enterprise is a set of actions aimed at creating conditions conducive to the sustainable course of economic processes, implementation of approved plans, programs, projects, prevention of failures, violations of laws, regulations, contractual terms and conditions, and aimed at achieving competitive advantages.

It is determined that in modern conditions, the foundation for the survival and continuous development of an enterprise in a highly competitive environment is the formation of competitive advantages that underlie its effective functioning and development. The content and peculiarities of classifications of signs of

competitive advantages in the system of factors influencing the level of competitiveness of an enterprise are disclosed, which are manifested through the criteria in the classification of types of competitive advantages of agricultural enterprises, which made it possible to substantiate their orientation through the prism of key abilities to create high consumer value, which ultimately creates the uniqueness of the enterprise in a competitive environment and provides it with an advantage over competitors.

It is emphasized that crisis management, while ensuring overcoming the crisis in the current time mode, should not lose its strategic nature. Anti-crisis measures should be carried out on the basis of clarifying the mission and strategy of the enterprise, respectively, anti-crisis management is a set of interrelated elements (principles, forms, methods, tools, methodological support) focused on monitoring the efficiency of business processes taking place at the enterprise by key indicators, assessing the compliance of their values with established standards and taking measures to adjust the strategy in order to ensure the continuity of the generation of financial flows by the enterprise and their sustainability. The methodical approaches to the formation of levels and basic components of the enterprise crisis management system are determined, the functioning of which, unlike existing crisis management systems, is carried out on the basis of a framework standard for the formation and implementation of an enterprise crisis management strategy, including self-assessment (to determine the maturity of the enterprise and its strategic capabilities for sustainable development), focused on ensuring the continuity of the enterprise's generation of financial flows and its sustainable development in the conditions of.

The tendencies of development of competitiveness of enterprises in the agrarian market of Ukraine and the world are determined. A classification of factors influencing the market competitiveness of agricultural enterprises is carried out, which, unlike the existing ones, takes into account industry specifics, market conditions, organizational and managerial aspects, economic aspects (when

classifying factors influencing the competitiveness of agricultural enterprises, it is necessary to take into account their interconnection and interaction). Proposals are made on the use of tools for ensuring the market competitiveness of agricultural enterprises based on a synergistic approach that takes into account the strengths and resources of stakeholders, agricultural enterprises can increase their competitiveness and achieve long-term success, as well as identify and use internal reserves for enterprise development, improve the quality of products and services, and ensure sustainable growth and profitability.

It is emphasized that the competitive advantages of enterprises should be considered as the ability to create higher and more recognizable consumer value compared to competitors, which arises due to the dynamics of the key abilities of enterprises, characterized by uniqueness in a competitive environment and leads to an increase in economic performance and ensuring its competitiveness. The article proposes a conceptual approach to ensuring the competitiveness of enterprises in a crisis, which, unlike the existing ones, provides for a consistent structuring of the competitive advantages of an enterprise, taking into account the peculiarities of the crisis environment, and an anti-crisis instrumentarium that minimizes the impact of the crisis on the enterprise's activities and includes theoretical, methodological and practical components of substantiation of strategic directions of formation and development of key potential capabilities of an enterprise, implementation of the mechanism of development of the.

The scientific and methodological approaches to ensuring the competitiveness of enterprises during a crisis are substantiated, which, unlike the existing ones, involves a combination of strategies that include a logical understanding of the unique challenges posed by the crisis environment, investment in innovation and research and development, building and maintaining strong relationships with stakeholders, focusing on financial management, prioritizing the welfare and involvement of employees, as well as regular review and evaluation of crisis management plans.

It is emphasized that the crisis management process should be carried out on a continuous basis. This approach allows to anticipate or mitigate a crisis rather than deal with its consequences, which is less effective in a situation of high variability of environmental factors. It is emphasized that crisis management is determined by the possibility of using mechanisms in the following subsystems of enterprise activity: personnel, financial, production and marketing, which will help the enterprise to overcome the crisis situation with the minimum allowable costs. The article develops the sequence and content of the stages of the crisis management process, in which the management process is considered taking into account the interdependence of elemental, organizational and functional management subsystems and levels of change in the context of systemic interconnection and integrity of the components of the areas of activity (production, financial, marketing and personnel) of the management process.

Models were built that characterize the processes of competitiveness risk for each group of agricultural enterprises. The linkage equation reflects the dependence of the amount of investment per 100 hectares of agricultural land on five different factors for the studied agricultural enterprises of three different groups, which confirms that in the first group of studied agricultural enterprises fixed assets are worn out and inefficiently used, so the introduction of innovations and increased investment can positively affect the cash flow of the enterprise. Agricultural enterprises in this group should focus on innovations in fixed assets and increase investments. Econometric modeling clearly shows that agricultural enterprises of the second and third groups should control the amount of overdue accounts payable, the level of depreciation of fixed assets at the end of the year, and the amount of liquid assets. The impact of investments on the economic efficiency and competitiveness of enterprises is studied. With the growth of investments, the volume of innovations in tangible and intangible forms increases faster, which increases the economic efficiency and competitiveness of agricultural

production. This phenomenon can be observed when comparing different groups of farms with different average investment levels.

The impact of investments on the economic efficiency and competitiveness of enterprises is studied. With the growth of investment, the volume of innovation in tangible and intangible forms increases faster, which increases the economic efficiency and competitiveness of agricultural production. This phenomenon can be observed when comparing different groups of farms with different average investment levels. In particular, the group with higher investments is twice as large as the group with lower investments in terms of innovations implemented, which indicates that enterprises that use investments for innovative development can actively implement new solutions at the expense of other sources of financing. In addition, higher investment is associated with higher yields, lower costs, and less labor intensity.

The elements of the methodology for determining promising strategic zones for the development of competitiveness of an agricultural enterprise based on multicriteria analysis are structured, which contains a number of scientific and innovative elements that make it unique and highly effective. These include, in particular, the use of an integrated approach to analyzing the factors of competitiveness of an agricultural enterprise; the use of a matrix approach to identifying promising strategic development zones; and the use of a hierarchy analysis method to determine development priorities. In general, the use of this methodology allows agricultural enterprises to effectively solve the problems of competition in the market and develop for the future.

Keywords: crisis management, provision, efficiency, competitive strategy, competitive advantages, competitiveness, crisis, enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях, які включено

до переліку наукових фахових видань України

1. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 541–544. (0,2 д. а.)
2. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 27 (2). С. 134–138. (0,3 д. а.)
3. Сірко А. Ю. Методичний підхід до розробки аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (2). С. 16–18. (0,2 д. а.)
4. Жадько К. С., **Сірко А. Ю.** Діагностика стану господарської діяльності суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. Вип. 1 (60). С. 50–56. (особистий внесок авторки: визначено послідовність діагностичних етапів стану господарської діяльності підприємств, 0,2 д. а./0,4 д. а.)
5. Бровко Л. І., **Сірко А. Ю.**, Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05). (особистий внесок авторки: визначено напрями, які сприяють конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, запропоновано механізм антикризового управління, 0,1 д. а./0,3 д. а.)
6. Демчук Н. І., **Сірко А. Ю.**, Рондова М. А. Теоретико-методичні підходи щодо формування ефективної системи антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (71). С. 199–205. (особистий внесок авторки: обґрунтовано організаційно-економічні заходи щодо формування ефективної системи антикризового управління, 0,1 д. а./ 0,3 д. а.)
7. Якубенко Ю. Л., **Сірко А. Ю.** Сутність кризових явищ в Україні та

напрями їх вирішення. *Агросвіт*. 2021. Вип. 24. С. 39–45. (особистий внесок авторки: сформовано класифікацію кризових явищ в Україні, 0,2 д. а./0,4 д. а.)

Стаття у виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних *Web of Science*

8. Khalatur S., Kriuchko L., **Sirko A.** World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (3). P. 171–182. (Web of Science). (особистий внесок авторки: запропоновано заходи забезпечення антикризового управління підприємствами, 0,2 д. а./0,58 д. а.)

Розділи в колективних монографіях

9. Жадько К. С., Падерін І. Д., Міщенко Д. А., **Сірко А. Ю.** Малий і середній бізнес як чинники формування доходів домогосподарств у країні. *Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу*: монографія / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2019. С. 78–85. (особистий внесок авторки: сформовано чинники доходів домогосподарств завдяки малому та середньому бізнесу, 0,6 д. а./13,44 д. а.)

10. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічні особливості організацій фінансів малих підприємств. *Обліково-аналітичне, фінансове та інформаційне забезпечення в системі управління аграрним сектором економіки: теорія і практика*: монографія / за заг. ред. Г. Є. Павлової та Л. М. Васільєвої. Дніпро: АРТ Синтез-Т, 2020. С. 215–225. (особистий внесок авторки: визначено основні особливості організації фінансів малих підприємств, 0,5 д. а./17,1 д. а.)

11. Макаренко Ю. П., **Сірко А. Ю.** Фінансовий результат діяльності банку: правові аспекти визначення. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей підприємств, бізнесу*: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 333–344. (особистий внесок авторки: розглянуто оцінювання фінансових результатів банку, 0,7 д. а./30,24 д. а.)

12. Sirko A. Diagnostics of the financial state of agrarian enterprise is in the conditions of crisis. Section 3. Financial policy and mechanism of its implementation in the system of ensuring sustainable development of agribusiness entities. *Accounting and financial, information and language and communication support for the sustainable development of the agricultural sector: scientific, methodological and practical principles* : a collective monograph / ed. by H. Pavlova and L. Vasilieva. Dnipro : Standard, 2023. P. 209–229. (особистий внесок авторки: запропоновано діагностику фінансового стану підприємства, 1,6 д. а./16,8 д. а.)

Матеріали конференцій

13. Сірко А. Ю. Економічний аналіз як складник системи управління підприємством. *Світова торгівля і захист національних інтересів в умовах глобалізації: правове, соціально-економічне та інформаційне забезпечення* : у 2 т. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. Т. 1. С. 159. (0,1 д. а.).

14. Сірко А. Ю. Актуальність аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. *International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility* : Conference Proceedings, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing, 2017. P. 212–215. (0,1 д. а.).

15. Сірко А. Ю. Методика аналізу фінансової стійкості підприємства. *International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise* : Conference Proceedings, Part, November 17th, 2017. Le Mans, France : Baltija Publishing, 2017. P. 17. (0,13 д. а.).

16. Сірко А. Ю. Зовнішнє і внутрішнє середовище суб'єктів господарювання: актуальність аналізу. *Scientific discussion*. Praha, Czech Republic, 2018. Vol 1. № 23 / 22.10.2018. P. 67–71. (0,12 д. а.).

17. Сірко А. Ю. Сутність поняття конкурентоспроможність. *Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика* :

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 21 квітня 2018 р.). Львів : ЛЕФ, 2018. С. 87. (0,13 д. а.).

18. **Сірко А. Ю.**, Крюкова Г. В., Рондова М. А. Інвестиційна привабливість галузі сільського господарства України. *International Forum: Problems and Scientific Solutions : Scientific Collection «InterConf» № 1 (34) with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (November 6–8, 2020)*. Melbourne, Australia : CSIRO Publishing House, 2020. P. 137–140. (особистий внесок авторки: охарактеризовано стратегію для покращення інвестиційної привабливості сільського господарства України, 0,03 д. а./0,1 д. а.).

19. Сірко А. Ю. Суть, мета та завдання антикризового управління підприємством. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали науково-практичної конференції (12–15 берез. 2019 р. м. Дніпро). Дніпро : Стандарт, 2019. С. 40–41. (0,13 д. а.).

20. **Сірко А. Ю.**, Крюкова Г. В., Рондова М. А. Сутність економічної стратегії розвитку підприємства. *DYNAMICS OF THE DEVELOPMENT OF WORLD SCIENCE : Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference (Vancouver, Canada, 18–20 December 2019)*. Vancouver, 2019. P. 396–402. (особистий внесок авторки: охарактеризовано стратегічне позиціонування як джерело конкурентоспроможності підприємства, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

21. **Сірко А. Ю.**, Крюкова Г. В., Рондова М. А. Фінансовий контроль у підвищенні ефективності бюджетного процесу в Україні. *SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF MODERN SOCIETY : VIII Міжнародна науково-практична конференція (1–3 квітня 2020 р. в м. Ліверпуль, Великобританія)*. Ліверпуль, 2020. С. 750–756. (особистий внесок авторки: розглянуто та оцінено бюджетні процеси країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

22. Бровко Л., **Сірко А.**, Хасанова Г. Податок на доходи фізичних осіб. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції 25.02–28.02.2020 р. Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.),

2020. С. 44–45. (особистий внесок авторки: розглянуто методи нарахування податків на доходи фізичних осіб, 0,03 д. а./0,13 д. а.).

23. Бровко Л., **Сірко А.**, Соколова Л. Державний бюджет України. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції (25.02–28.02.2020 р., Дніпро). Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.), 2020. С. 48–49. (особистий внесок авторки: розглянуто основні моменти складання бюджету країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

24. Бровко Л., **Сірко А.**, Жучик М. Бюджетний дефіцит. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції (25.02–28.02.2020 р., Дніпро). Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.), 2020. С. 59–60. (особистий внесок авторки: визначено основні дефіцити в бюджеті країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

25. Сірко А. Ю. Механізми фінансування малих підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали науково-практичної конференції 25.02–28.02.2020. Дніпро, 2020. С. 44–45. (0,12 д. а.).

26. Сірко А. Ю. Причини виникнення фінансових кризових явищ в економіці держави і варіанти антикризового управління. *Research and development results* : XVIII international scientific and practical conference (April 06–09, 2021). Athes, Greec, 2021. P. 50–55. DOI: 10.46299. ISG.2021.I.XVIII. (0,11 д. а.).

27. Сірко А. Ю. Внутрішні джерела фінансування підприємств. *Обліко-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії* : науково-практична конференція (28–31 березня 2023 р.). Дніпро : Стандарт, 2023. С. 113–115. (0,1 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	28
1.1. Сучасні теорії та підходи до проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	28
1.2. Конкурентні переваги у системі факторів впливу на рівень забезпеченості конкурентоспроможності підприємства	46
1.3. Методичні підходи щодо системи антикризового управління підприємством у контексті забезпечення його конкурентоспроможності	60
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	79
2.1. Тенденції розвитку на аграрному ринку України та у світі в контексті конкурентоспроможності аграрних підприємств	79
2.2. Синергетичний підхід як механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	98
2.3. Формування конкурентних переваг підприємства у напрямку забезпечення ринкової конкурентоспроможності	116
Висновки до розділу 2	133
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	136
3.1. Конкурентне стратегування в напрямку забезпечення ринкової	136

конкурентоспроможності підприємств під час кризи

3.2. Структуризація етапів процесу антикризового управління в напрямку забезпечення конкурентоспроможності підприємства 154

3.3. Моделювання конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі багатокритеріального аналізу 172

Висновки до розділу 3 188

ВИСНОВКИ 193

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 197

ДОДАТКИ 228

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах світової ринкової економіки, глобалізації ринків серед підприємств спостерігається гостра конкуренція. У цей час одним із важливих чинників їх успішної діяльності стає забезпечення власної конкурентоспроможності. Це один із головних показників, що використовують для аналізу стабільності, стійкості та результативності діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції. Завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає одним із фундаментальних, що продиктовано сучасною глобальною ринковою економікою.

Водночас вплив чинників нестабільного економічного середовища та внутрішні чинники різного характеру зумовлюють створення кризових ситуацій. Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність, тому що не можуть адаптуватися до змін цього середовища, розробити стратегію розвитку, оцінити можливі ризики та нівелювати їх. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною управлінської стратегії підприємства, щоб уникнути загроз настання кризи та забезпечення його конкурентоспроможності. Відсутність практичного досвіду українських підприємств функціонувати в нестабільному економічному середовищі вимагає, у свою чергу, розробки науково-методичних рекомендацій щодо вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах антикризового управління.

Дослідження теоретико-методичних основ та практичних проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств висвітлено в працях таких зарубіжних та українських учених, як: В. Я. Амбросов, Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська, І. І. Вініченко, А. П. Гайдуцький, Т. І. Гончарук, Н. В. Дацій, Р. А. Джонсон, О. І. Драган, К. С. Жадько, Я. А. Жаліло, Т. О. Загорна, А. О. Касич, Л. С. Кобиляцький, Н. Г. Метеленко, Т. Г. Маренич, А. С. Олійник, В.

А. Павлова, Б. Й. Пасхавер, І. О. Піддубний, М. Ю. Портер, К. К. Прахалад, П. Т. Саблук, С. Я. Салига, А. Г. Семенов, І. В. Смолін, М. В. Тарасюк, Хамел Гарі, О. О. Хіленко, А. В. Череп, К. С. Шапошников, Н. М. Шмиголь, О. Г. Янковий та ін.

Широкий спектр проблем управління підприємствами, включаючи антикризове управління, розглядають вітчизняні вчені: У. Я. Андрусів, В. М. Багацький, Л. В. Балабанова, В. О. Василенко, О. Л. Гальцова, В. В. Коваленко, Т. П. Кулик, Л. О. Лігоненко, С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, О. О. Терещенко, Л. А. Тимашова, В. В. Холод, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова та ін.

Методичні аспекти діагностики стану підприємства в системі антикризового управління розкрили у власних працях Г. М. Азаренкова, Х. С. Баранівська, О. О. Гетьман, Н. М. Євдокимова, К. С. Жадько, В. І. Жовнір, А. В. Кірієнко, Д. І. Коваленко, О. В. Корецький, Т. Д. Косова, Д. І. Легостаєв, І. П. Мойсеєнко, Н. О. Сагалакова, Н. А. Стельмащук, С. І. Шкарабан, С. І. Ярощук та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних та практичних досліджень, проведених українськими й зарубіжними вченими, проблема розробки ефективних технологій та моделей антикризового управління, як і раніше, є однією з найбільш суттєвих через появу факторів невизначеності нової якості й впливу на діяльність підприємства, включаючи синтез технологічних, геополітичних, економічних, соціальних та інших складників зовнішнього середовища, що підтверджує актуальність роботи й визначає її мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження проведено в межах науково-дослідної роботи кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів: «Соціально-економічний та інноваційний розвиток діяльності підприємств і підприємництва» (номер державної реєстрації 0122U000215;

прикладна; 01.01.2022 – 31.12.2024); «Маркетинг і організація малого та середнього бізнесу в умовах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0119U100007; прикладна; 01.01.2019 – 31.12.2021); «Теоретичні та практичні аспекти функціонування малого та середнього бізнесу промислового регіону» (номер державної реєстрації 0116V003917; прикладна; 01.01.2016 – 31.12.2018); кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету «Фінанси, банківська система та страхування в умовах комплексного розвитку сільських територій» (державний реєстраційний номер 0119U001573; 2019–2023 рр.).

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах антикризового управління.*

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- удосконалити концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи на основі формування конкурентних переваг агропромислового підприємства;
- визначити методичні підходи до формування системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- структурувати елементи методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на основі багатокритеріального аналізу;
- обґрунтувати науково-методичні підходи до формування конкурентної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи;
- окреслити сучасні теорії та підходи до проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– розкрити зміст та особливості формування конкурентних переваг у системі факторів впливу на рівень забезпеченості конкурентоспроможності підприємства;

– визначити тенденції розвитку на аграрному ринку України та у світі й надати пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу;

– розробити послідовні етапи процесу антикризового управління з метою забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах антикризового управління.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах антикризового управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань використано такий арсенал загальнонаукових і спеціальних методів та підходів: аналізу і синтезу, порівняння, індукції і дедукції – для дослідження понятійного апарату; абстрактно-логічний – для постановки мети й завдань дисертації; аналітико-монографічний – для опрацювання літературних джерел з окресленої проблематики; порівняльного аналізу – для вивчення тенденцій розвитку аграрного ринку України та світу, оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств; прийняття рішень – для оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі багатокритеріального аналізу; системний підхід – для розробки відповідних концептуальних підходів; графічний спосіб – для наочного відображення окремих результатів дослідження. Обробку даних здійснено з використанням пакету EXCEL для Windows.

Теоретико-методичною основою дослідження є наукові положення, відображені у фундаментальних працях провідних зарубіжних та українських учених, які розглядали конкурентоспроможність підприємства, теорії

загального та стратегічного менеджменту, теорію антикризового управління, діагностики підприємства.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є чинні законодавчі й нормативно-правові акти, концепції та програми галузевого й регіонального розвитку, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, економічні огляди, матеріали наукових публікацій, доповідей та семінарів, інформаційні ресурси інтернету, дані статистичної й фінансової звітності підприємств та інші науково-методичні й аналітичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах антикризового управління. Основні положення дисертації, що мають наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

– концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що, на відміну від існуючих, передбачає послідовну структурування конкурентних переваг підприємства з урахуванням особливостей кризового середовища й антикризового інструментарію, який забезпечує мінімізацію впливу кризи на діяльність підприємства та включає теоретичну, методичну й практичну складові обґрунтування стратегічних напрямів формування та розвитку ключових потенційних можливостей підприємства, реалізації механізму розвитку ключових здібностей персоналу, оптимізації інноваційного потенціалу агропромислового підприємства;

– методичні підходи до формування рівнів і базових компонентів системи антикризового управління підприємством, функціонування якої, на відміну від існуючих, здійснюється на основі рамкового стандарту формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством;

включає механізм самооцінки (для визначення зрілості підприємства та його стратегічних можливостей сталого розвитку), який орієнтований на забезпечення безперервності генерації підприємством фінансових потоків і його сталий розвиток в умовах мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

– структурування елементів методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі багатокритеріального аналізу, що, на відміну від існуючих, включає використання інтегрованого підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства; матричного підходу до визначення перспективних стратегічних зон розвитку; методу аналізу ієрархій для визначення пріоритетів розвитку та врахування особливостей кожного сільськогосподарського підприємства при визначенні його стратегічних альтернатив розвитку;

– науково-методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи, що, на відміну від існуючих, передбачають поєднання стратегій і логічне розуміння унікальних викликів, які створює кризове середовище; інвестиції в інновації та дослідження й розробки; формування стійких міцних відносин із зацікавленими сторонами; зосередження уваги на фінансовому управлінні; пріоритетність добробуту та залученості працівників; моніторинг планів антикризового управління;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні підходи до уточнення сутності таких понять: «антикризове управління» як сукупності взаємопов'язаних елементів (принципів, форм, методів, інструментів, методичного забезпечення), яка зорієнтована на моніторинг ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, за встановленими ключовими показниками, на оцінювання відповідності їх значень встановленим стандартам та вжиття заходів щодо коригування стратегії з метою забезпечення безперервності генерації

фінансових потоків підприємством та їхньої сталої, позитивної динаміки; «забезпеченість конкурентоспроможності» як процесу, що являє собою структуровану сукупність дій, спрямованих на створення умов, які сприяють сталому перебігу економічних процесів; реалізацію затверджених планів, програм, проєктів; запобігання збоєм, порушенню законів, нормативних установок, договірних умов та досягнення конкурентних переваг підприємств;

– класифікаційні ознаки конкурентних переваг підприємства, що надало можливість обґрунтувати їхню спрямованість крізь призму ключових здібностей створення високої споживчої цінності, що, зрештою, створює унікальність підприємства в конкурентному середовищі та забезпечує йому перевагу перед конкурентами, та класифікація чинників впливу на ринкову конкурентоспроможність аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, враховує галузеві особливості, ринкові умови, організаційно-управлінські аспекти, економічні аспекти (при класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств необхідно враховувати їх взаємозв'язок та взаємодію);

– інструментарій забезпечення ринкової конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу, який враховує сильні сторони та ресурси зацікавлених сторін; спроможність до довгострокового успіху сільськогосподарського підприємства, здатності виявляти та використовувати внутрішні резерви розвитку підприємства, покращувати якість продукції та послуг, забезпечувати стаке зростання й прибутковість на аграрному ринку України та світу;

– послідовність за змістовністю етапів процесу антикризового управління, за умов реалізації яких процес управління розглянуто з урахуванням взаємозалежності елементної, організаційної та функціональної підсистем управління й рівнів змін у контексті системного взаємозв'язку та цілісності компонентів менеджменту (виробничої, фінансової, маркетингової

й кадрової діяльності) агропромислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що концептуальні та теоретико-методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління. Найбільш суттєву практичну цінність мають такі науково-прикладні розробки та рекомендації: структуризація елементів методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі багатокритеріального аналізу; класифікаційні ознаки конкурентних переваг підприємства; інструментарій забезпечення ринкової конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу.

Наукові результати дослідження розвивають наукові засади практичної діяльності, пов'язаної із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління (довідка № 1567-1/22 від 07.06.2022 ПП «Мир» Магдалинівського району Дніпропетровської області; довідка № 381-2-22 від 22.07.2022 ФГ «КОВАЛЬЧУК» Дніпровського району Дніпропетровської області; довідка № 11/75-15 від 28.09.2022 ФГ «КАТРУСЯ 54» Царичанського району Дніпропетровської області; довідка № 1100/12/033 від 30.01.2023 Департаменту освіти і науки Дніпровської обласної державної адміністрації; довідка № 25 від 16.02.2023 ТОВ АФ «Рассвет» Новомосковського району Дніпропетровської області; довідка № 13.20-27 від 27.03.2023 Університету митної справи та фінансів).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати дослідження, одержані авторкою особисто, у сукупності розв'язують важливу наукову проблему, пов'язану із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані ті ідеї й положення, що отримані особисто здобувачкою.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи було оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях в Україні та країнах членах Європейського Союзу: зокрема: «Іноваційний менеджмент природного агровиробництва в Україні» (м. Дніпро 2016), «Scientific discussion» (Чеська Республіка 2018), «Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці» (м. Дніпро 2019), «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (м. Дніпро 2019), «Dynamics of the development of world science» (Canada 2019), «Scientific achievements of modern society» (м. Ліверпуль, Великобританія 2020), «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (м. Дніпро 2020), «Research and development results» (Греція 2021), «Обліко- фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії» (м. Дніпро 2023)

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 27 наукових праць загальним обсягом 6,4 авт. арк., з яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 4 у співавторстві) – 1,3 авт. арк., 1 стаття у виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science, – 0,2 авт. арк., 15 матеріалів конференцій – 1,5 авт. арк., 4 розділи в колективних монографіях, які додатково відображають результати дисертації, – 3,4 авт. арк.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (317 найменувань на 31 стрінці), 14 додатків. Основний текст викладено на 174 сторінок. Дисертація містить 19 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сучасні теорії та підходи до проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Прояв конкурентоспроможності може відбуватися на різних рівнях: міжнародному, державному, регіональному, у певній галузі, у певному сегменті. В рамках даного дослідження, ми зупинимося на проблемі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах сучасного ринку, що динамічно змінюється, аналіз питань щодо забезпечення конкурентоспроможності є істотним фактором успішного функціонування бізнес-структури, що полягає у дослідженні конкурентних переваг, у розробці методів їх управління та адаптованості до зовнішнього середовища, а також досягнення довгострокової стійкості. У свою чергу, забезпечення конкурентоспроможності – складний, багатофункціональний та багаторівневий процес, зміст якого залежить від низки факторів.

Конкуренція дозволяє виявити сильні та слабкі сторони суб'єктів ринку, можливості та загрози, що в умовах ринкової економіки набуває особливої значущості.

Економічна категорія «конкурентоспроможність» тісно пов'язана з поняттям «конкуренція», що в перекладі з пізньолатинського «concurrentia» означає «суперництво», «зіткнення». Дослідження еволюції конкуренції вказує на те, що вона мала місце у різних етапах історичного розвитку людського суспільства, виникнувши за умов міжнародного поділу праці.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить, що в

економічній літературі відсутня єдина думка щодо визначення «конкуренції», «конкурентоспроможності».

Визначний представник класичної економічної школи А. Сміт вказував, що конкретним механізмом, що змушує підприємців дотримуватися вказівок «невидимої руки», є «конкуренція і пов'язував її із суперництвом за найвигідніші умови продажу товару, при цьому основним методом конкурентної боротьби йому представлялася зміна ціни» [233]. При цьому він зазначав, що ринкова економіка, не керована колективною волею, не підпорядковується єдиному задуму, проте слід дотримуватися суворих правил поведінки на ринку.

Ідеї цінового регулювання ринку внаслідок конкуренції розвинув Д. Рікардо [цитуються за Вініченко І.І. (29)]. Положення про досконалу конкуренцію, теоретичну модель якої він розробив, допомогло зрозуміти як «природні» ціни у довгостроковій перспективі поєднуються з принципами демократичного управління та як останні сприяють розвитку економіки. В свій час Афанасьєва О.Б. аналізуючи праці Д. Рікардо зазначила, що «такий підхід дав можливість піти від деталей, пов'язаних з державним регулюванням, монопольною владою, географічними особливостями ринку тощо, які в довгостроковій перспективі не мають вирішального значення» [7].

Надалі поведінкове розуміння конкуренції удосконалювалося у напрямі точнішого визначення її мети та способів поведінки.

Основне завдання дослідника, який вивчає проблеми конкурентоспроможності підприємства, полягає у визначенні критеріїв вирішення проблем управління конкурентоспроможністю, а також знаходженні джерел та факторів конкурентоспроможності. Проте, як свідчать висловлювання різних авторів Головка-Марченко І.С. [45], Гончарук Т.І. [49], Грищенко Н.О. [61], Гросул В.А. [63], Довгань Л.Є. [78], Кузьмін О.Є., [153], Николук О.М. [184], Рibaкова О.В. [216] у визначенні

конкурентоспроможності існує невизначеність, що зумовлюється тим, що конкурентоспроможність підприємства перестала бути іманентною, об'єктивно властивою властивістю об'єкта. У зв'язку з цим, її зміст і сутність за відсутності загальноприйнятого визначення може трактуватися по-різному, залежно від представлення того чи іншого суб'єкта, що досліджується.

Значний внесок у теорію конкурентоспроможності було здійснено американським економістом М. Портером, який визначив конкурентоспроможність, «...як продуктивність, що є ефективним використанням робочої сили та капіталу ...» [203]. Звідси випливає, що забезпечення стабільного зростання продуктивності праці, застосування інноваційних технологій, підвищення якості продукції є запорукою сталого поступального розвитку економічних суб'єктів. М. Портер конкурентоспроможність тісно пов'язував з товаровиробниками та наявністю чи відсутністю конкретної переваги лише на рівні витрат. На думку вченого, конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів.

Конкурентоспроможність, будучи оцінюючим показником, включає такі елементи оцінки:

- суб'єкти (державні структури, підприємства, постачальники, покупці, інвестори);
- об'єкти (товар, послуга, підприємства, організація, галузь, регіон, країна);
- критерії оцінки (темп розвитку, становище на ринку, фінансові ресурси, платоспроможність, рівень цін, якість тощо).

З цього випливає, що поняття «конкурентоспроможність» залежно від поставленої мети та завдань може бути використане у різних аспектах.

Так, Драган О.І. вважає, що «конкурентоспроможність об'єкта – економічна категорія, що характеризує становище об'єкта щодо об'єктів – конкурентів над ринком, виражена через певні показники» [85].

На нашу думку, для оцінки економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», слід розглянути її властивості, що відображають її сутність:

1. Багатоваріантність. Ця властивість залежить від оцінки суб'єкта, об'єкта та цілей конкурентоспроможності.

Як суб'єкти можуть виступати підприємства, його постачальники, інвестори, покупці. Для оцінки цілей конкурентоспроможності можна використовувати такі показники як темпи зростання, становище над ринком, кредитоспроможність, фінансова стійкість та інші.

2. Відносність характеру конкурентоспроможності на ринку, що зводиться до порівняння з конкуруючими суб'єктами та відповідає вимогам конкретності та повноти.

3. Єдність часу та простору, тобто конкурентоспроможність підприємств повинна розглядатися до певного ринку та періоду часу.

4. Динамічний характер - зміна властивостей конкурентоспроможності з часом адекватно змінюється у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Управління конкурентоспроможністю – що проявляється у можливості впливу на конкурентоспроможність підприємств.

6. Властивості конкурентоспроможності підприємства проявляються у разі конкуренції над ринком тощо.

Деякі вчені [235, 262, 282] відзначають таку властивість конкурентоспроможності, як багаторівневність щодо конкурентного поля. Особливості підходів до вивчення поняття «конкурентоспроможність» залежить від ієрархічного рівня, у якому економічний суб'єкт здійснює свою діяльність.

Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. виділяють три ієрархічні рівні конкурентоспроможності: «мікрорівень (конкурентоспроможність товарів та підприємств), мезорівень (конкурентоспроможність регіонів, галузей) та макрорівень (конкурентоспроможність країн)» [25]. Бурачек І.В.

погоджується з пропонованим у літературі трактуванням конкурентоспроможності – як багатопланової економічної категорії, яку можна розглядати на кількох рівнях: «конкурентоспроможність продукції (індивідуальний рівень); конкурентоспроможність підприємства (мікрорівень); конкурентоспроможністю галузі (мезорівень); конкурентоспроможність національної економіки загалом (макрорівень)» [24].

При цьому всі рівні конкурентоспроможності, що розглядаються, взаємопов'язані, доповнюють, забезпечують і визначають один одного. Сутність конкурентоспроможності будь-якого економічного об'єкта загалом однакова – це здатність країни, регіону, галузі, підприємства випереджати конкурентів у досягненні поставленої мети – зміцненні своїх позицій над ринком та отриманні з урахуванням цього прибутку.

На думку дослідників Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П., складність категорії конкурентоспроможності обумовлена низкою особливих властивостей [153]: конкурентоспроможність носить відносний, а не абсолютний характер, конкурентоспроможність має прив'язку до конкретного ринку, часу та сфери конкуренції на ринку; конкурентоспроможності властива багатоаспектність, що проявляється у впливі на широкий комплекс показників суб'єкта конкуренції; конкурентоспроможність є багаторівневим поняттям, що відображає ієрархію суб'єктів конкуренції.

Автори сформулювали таке поняття конкурентоспроможності підприємства «це здатність до досягнення своїх цілей за умов протидії конкурентів. Цілі, зазвичай, мають тимчасову прив'язку, що дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – здатність вести успішну діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу» [153].

Слець О.П., Богдан Є.В. формулюють таке визначення конкурентоспроможності «конкурентоспроможними є такі суб'єкти

господарювання, які мають можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, а також здатні займати певну частку ринку продукції та збільшувати її» [92]. Конкурентоспроможність підприємств пов'язана з більш високою ефективністю їх функціонування.

Гросул В.А. дає таке визначення «конкурентоспроможність - здатність підприємства на основі конкурентних переваг реалізовувати всі свої функції, тобто забезпечити сталий розвиток. Тоді як інвестиційна привабливість - здатність підприємства у ході інвестиційної політики реалізувати свої факторні та ціннісні переваги з метою залучення інвестицій» [63].

Келічавий А. В., вказує, що «проблема конкурентоспроможності є комплексною, що лежить на стику двох наукових дисциплін: технічної дисципліни кваліметрії та економічної дисципліни маркетингу» [122]. Чернишова О. Б. формулює таке визначення «конкурентоспроможність підприємства – це здатність прибутково виробляти (відтворювати) і реалізовувати (постачати) товарну продукцію за ціною не вищою і за якістю не гіршою, ніж у будь-яких інших ринкових контрагентів у своїй ринковій ніші» [262], «конкурентоспроможність підприємства – це здатність випередити конкурентів на ринку та забезпечити ефективність діяльності організації» [229]. Фактично конкурентоспроможність підприємства є категорію ефективності.

Конкурентоспроможними можна вважати ті підприємства, які «функціонують ефективно та надають споживачеві конкурентоспроможну продукцію, товари та послуги» [262]. Николук О. М. виділяє такі риси конкурентоспроможності підприємства [184]: в умовах ринку, саме кожне окреме підприємства має у своєму розпорядженні механізм управління конкурентоспроможністю; рівень конкурентоспроможності підприємства відображає підсумки роботи всіх його служб та підрозділів; вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємства є не лише здатність

виробляти високоякісну продукцію, а й забезпечити її комерційний успіх; конкурентоспроможність підприємства є не лише результатом діяльності підприємства, вона також залежить і від національної економіки.

На думку Климчук А. О. конкурентоспроможність підприємства складається з трьох основних факторів: «ресурсний (фізичні витрати ресурсів на одиницю готової продукції); ціновий (рівень динаміки ціни всіх ресурси, які використані на виробництва готової продукції); фактор середовища (економічна політика держави та рівень її впливу на ринкового контрагента)» [126].

Головко-Марченко І. С. дає таке визначення: «конкурентоспроможність – внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від легальної господарської діяльності» [45].

Кривов'язюк В.І. формує визначення «конкурентоспроможність фірми (підприємства) – це можливість ефективної діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [148].

Інші вчені визначають конкурентоспроможність як «властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби проти аналогічних об'єктів, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами даного ринку». Також вчені зазначають, що «конкурентоспроможність товару є головним вихідним фактором конкурентоспроможності підприємства, зростання частки ринку та прибутку від діяльності». Уткіна Ю. М., Сюсько К. Ю. наголошують на ємності поняття конкурентоспроможності, оскільки воно - синтезує технічні, технологічні, економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти проєктування, створення, реалізації та використання

об'єкта; інтегрує показники якості та ресурсоемності всіх процесів та об'єктів за всіма стадіями їх життєвого циклу; забезпечується на основі управління за всіма загальними функціями від аналізу проблеми до її вирішення, за всіма загальними функціями – від стратегічного маркетингу, планування до регулювання; формується за всіма стадіями життєвого циклу об'єкта – від стратегічного маркетингу, інноваційної діяльності до кінцевого використання (списання, утилізації) [252].

Петрова Н. О. формує таке визначення конкурентоспроможності «конкурентоспроможність підприємства – це здатність протистояти силами конкуренції та враховувати особливості впливу цих сил у конкретному конкурентному середовищі» [196]. Щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності структурних об'єктів, на думку Петрової Н. О., необхідно виділити важливі показники та фактори макро- та мікросередовища, досліджувати їх динаміку. Важливе значення має інфраструктура регіону, специфіка дислокації підприємства, вид конкуренції на регіональному ринку.

На думку Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабань Д.О. конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки є «узагальнюючою характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, що відображає рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами» [124].

У визначеннях конкурентоспроможності авторів Отенко І.П. [187], Погребняк А.Ю., Ліннік І. М. [199], Прядко В.В. [210] ефективність підприємства вказується як конкурентна перевага, як причина та обов'язкова умова конкурентоспроможності. Вчені стверджують протилежне: «конкурентоспроможність первинна, а ефективність – вторинна» [253]. Тому підприємство може бути ефективним за умови його конкурентоспроможності на певному ринку у певний час.

Теслюк Н.П. визначає економічну категорію конкурентоспроможність підприємства як «здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентоспроможність підприємства і можливість його адаптації до умов конкуренції, що змінюються» [246]. У визначенні автор підкреслює особливе значення виробництва конкурентоспроможної продукції, а також вплив довкілля та адаптація підприємства до цих умов.

Кадирус І.Г. під конкурентоспроможністю розуміє «оцінений споживачами комплекс властивостей об'єкта конкуренції, що дає конкурентні переваги виробнику в кожний конкретний період часу і на кожному конкретному ринку в умовах жорсткої конкуренції та задовольняє інтереси як споживачів, так і виробників» [112]. Основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, автор бачить в аналізі конкурентного середовища, в якому підприємству доводиться функціонувати [112]. Оцінюючи вплив підприємства на конкурентні переваги, автором вказується джерело зародження конкурентних переваг – бізнес-процеси підприємства, але цю ідею автор надалі у роботі не розкриває.

Смолін І.В. у теоретико-методичному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємств вказує на «інтереси і виробника та споживача, як основних учасників процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств» [236]. Причинами низької конкурентоспроможності вітчизняних товарів, на думку автора, є невміння виборювати розширення частки як у внутрішньому, і зовнішньому ринках, щодо просування своєї продукції.

На думку Качаліної Л.М., всю сукупність визначення конкурентоспроможності можна розділити на такі групи: «1) характеризує внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без згадки товару; 2) що базується лише на товарній складовій конкурентоспроможності; 3) що поєднує товар та виробничу діяльність суб'єкта» [117]. Ключові елементи конкурентоспроможності на рівні підприємства, за Касич А.О. – це «товар»

та «ринок». Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність товару має розглядатися разом із конкурентним потенціалом підприємства. Конкуренція – це змагання фірм на конкретних сегментах ринку за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Конкурентоспроможність – явище динамічне, і має оцінюватися за станом конкретний час із обов'язковою прив'язкою до певному ринку чи сегменту ринку. Конкурентоспроможність, досягнута зі шкодою зовнішнього та внутрішнього середовища, недовговічна і неперспективна [117].

Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. формулюють таке визначення «конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища його перевага на вибраних сегментах ринку над конкурентами в даний момент часу, досягнута без шкоди оточуючим, що визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів та рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність у теперішньому та майбутньому, виготовляти, збувати та обслуговувати товари (послуги), що перевищують за критерієм ціна / якість аналоги» [107].

Аналіз існуючих понять та визначень конкурентоспроможності підприємства показує, що, по-перше, це поняття відносне та розглядається у порівнянні з іншими підприємствами, що діють на ринку (або сегменті ринку) галузі. По-друге, конкурентоспроможність підприємства – динамічна економічна категорія, яка змінюється з часом і зміні ринкових умов, тому говорити про конкурентоспроможність необхідно із зазначенням тимчасової прив'язки. По-третє, важливо розрізняти специфіку діяльності підприємства, оскільки багато авторів у визначенні поняття конкурентоспроможності закладають різні фактори конкурентоспроможності або вказують конкурентні переваги, характерні для підприємств певної галузі. Це підтверджує той факт, що конкурентоспроможність підприємства – не універсальна економічна категорія, що залежить від специфіки діяльності, галузі, розташування, умов зовнішнього середовища, ринку, ресурсів

підприємства та організації внутрішніх бізнес-процесів.

Внаслідок дослідження сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» наведемо авторське визначення. Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки - це здатність господарюючого суб'єкта, в даний час і в майбутньому, на основі своїх конкурентних переваг, реалізуючи свої функції, отримати запланований прибуток у галузі (на ринку продукції, що випускається) щодо інших учасників конкуренції, шляхом задоволення обмеженого попиту споживача в умовах обмежених ресурсів та інших зовнішніх умов впливу конкурентного середовища.

Відмітимо, що основна роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відводиться конкурентним перевагам. При цьому цю категорію слід розглядати на різних рівнях, як у широкому, так і вузькому сенсі, що дозволяє забезпечити взаємозв'язок між ними.

Товар (послуга), підприємство, мають міцні позиції на певному сегменті ринку, тому що вони мають конкурентні переваги по відношенню до інших товарів (послуг), підприємств.

Конкурентна перевага підприємства поділяється на два види:

- 1) пов'язана з низькими витратами;
- 2) пов'язана з диференціацією продукції, що випускається.

На думку М. Портера, «підприємство має зосередитись на одному з типів конкурентних переваг, що дозволить йому краще витримати конкуренцію» [202].

Наголосимо, що позитивний результат конкурентної боротьби залежить від того, чи має суб'єкт господарювання конкурентну перевагу в порівнянні з іншими підприємствами галузі. Перевага у конкурентній боротьбі та досягнення вищого, порівняно з конкурентами, рівня конкурентоспроможності здійснюється через конкурентні переваги. Чим ширший у підприємства набір конкурентних переваг, тим сприятливіші

передумови його успішної діяльності, тим паче стійкі позиції підприємство може зайняти у певних сегментах ринку.

Кошова Л.М., Мерефа А.С. вказують, що найважливіший показник конкурентоспроможності економічного об'єкта будь-якого рівня «наявність у нього конкурентних переваг, тобто якостей, які відсутні або менш виражені у суперників» [143].

Успіх у конкурентній боротьбі ґрунтується на наявності певних переваг над ринком, вмінні створювати чинники переваги над конкурентами у сфері споживчих товарів та послуг, і навіть коштів їхнього просування над ринком. Конкурентні переваги створюються при випереджаючих діях підприємства у стратегічному та тактичному рівнях управління в умовах певного конкурентного середовища. Відсутність конкурентних переваг може призвести до неспроможності підприємства у конкурентній боротьбі та подальших подій, включаючи банкрутство та відхід з ринку.

Конкурентні переваги оцінюються у порівнянні, тому є відносними характеристиками та обумовлюються різними факторами. «Фактор – це елемент, причина, що впливає на показник чи низку показників, результат чи обставини, дії яких призводять до появи слідства» [18]. При позитивному впливі на конкурентоспроможність підприємства фактори конкурентоспроможності визначають ті конкурентні переваги, які використовуються підприємством для підвищення або збереження рівня конкурентоспроможності у певний час та у певних ринкових умовах. «Система факторів конкурентоспроможності є сукупністю конкурентних переваг підприємства, які визначають успіх у конкуренції» [115]. «Формування певних конкурентних переваг підприємства над ринком визначає конкурентний статус підприємства» [218]. Можливий негативний вплив фактору конкурентоспроможності на конкурентоспроможність підприємства, тоді фактор визначає перешкоди досягненню конкурентоспроможності: конкурентні вразливості або конкурентні слабкості

підприємства, тобто неконкурентоспроможність.

Ковальчук М.І., під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміє «явища чи процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат за виробництво, а в результаті – рівня конкурентоспроможності підприємства» [133]. Автор пов'язує фактори конкурентоспроможності з внутрішніми бізнес-процесами підприємства та зовнішніми, стосовно підприємства, процесами, у яких відбуваються зміни із витратами.

На думку, М. Портера, унікальність і є суттю конкурентної переваги. «При цьому конкурентні переваги можуть мати тимчасовий характер, особливо коли конкуренти діють однаково, прагнучи стати лідером галузі» [202].

Відповідно до теорії М. Портера, конкурентна перевага – це «максимальна ефективність, що виникає, внаслідок відмінностей виконуваних дій, зі стійко більш високих цін до стійко менших витрат або стійкого поєднання того й іншого» [203]. Перевага – це перевага ефективності щодо інших компаній тієї самої галузі. У цьому ефективність має виражатися конкретним фінансовим показником (фінансова ефективність підприємства). М.Портер робить акцент у визначенні сутності конкурентної переваги на відмінності виконуваних дій, що породжують ефективність, отже, знову можна говорити про внутрішні бізнес-процеси підприємства, які можуть бути побудовані більш менш ефективно, ніж у конкурента, і давати економічний ефект підприємству та впливати на його конкурентоспроможність.

Конкурентні переваги підприємства можна розділити на дві категорії: «перевага у вмінні» та «перевага у ресурсах». Перша категорія обумовлена ефективністю роботи маркетологів і збутовиків та включає ноу-хау в дослідженнях і проектуванні, вміле використання можливостей маркетингу,

вміння організувати стимулювання збуту, ініціативність всіх ланок виробничо-збутової діяльності. Різноманітними можуть бути і ресурси, які сприяють виникненню переваг у конкуренції: доступом до сировини, енергії, комплектуючих; фінанси, кадровий склад та його кваліфікація; виробничі можливості, які потребують невеликих витрат; наявність розвиненої системи науково-технічного, виробничого, комерційного співробітництва.

На думку авторів Березіної Л.М., Вараксіної О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. взаємозв'язок показників «ринкова сила» та «продуктивність» визначає «успішність підприємства на ринку, формування цих показників визначається конкурентними перевагами та ключовими компетенціями підприємства» [15]. Чим вище продуктивність і ринкова сила, тим краще його становище на ринку. Положення підприємства щодо конкурентів є наслідком сформованих ключових компетенцій на основі конкурентних переваг, які, у свою чергу, дозволили підприємству зайняти певне становище на ринку. Набір конкурентних переваг, які має підприємство, відрізняється від аналогічного набору у конкурентів, що визначено різним ресурсним потенціалом. Павлова В.А. формулює таке визначення поняття конкурентна перевага - «це фактор (або сукупність факторів) прямо чи опосередковано визначальний вибір учасників ринку на користь підприємства, що дозволяє отримувати певний економічний ефект, що збільшує прибуток» [189].

Зарубіжні економісти Прахалад К.К. і Хамел Г. вказують на ключові компетенції підприємства, які формують конкурентну перевагу, при цьому, «в основу» вони ставлять цінність для споживача («споживча цінність») [204, 257]. У книзі «Простір бізнес-інновацій: створення цінності спільно зі споживачем» автори Прахалад К.К. та Крішнан М.С. вказують на бізнес-процеси компаній як джерела конкурентної переваги [204].

Смолін І.В. вказує «... конкурентною перевагою виступає не якість товару, а так зване усвідомлена якість, тобто та якість, яку товар має за оцінкою споживача... Споживач судить про якість товару на підставі своїх

суб'єктивних уявлень – така фундаментальна закономірність, про існування якої виробник може шкодувати, але з якою зобов'язаний рахуватися» [235].

Більшість авторів у визначеннях поняття «конкурентна перевага» виражають її як «перевага» та підкреслюють відносну властивість конкурентної переваги по відношенню до інших підприємств – конкурентів. Причину появи цієї переваги деякі автори бачать у виконуваних бізнес-процесах підприємства.

Існують різні класифікації факторів конкурентоспроможності. Розглянемо кілька різних варіантів класифікацій. За класифікацією Храпкіної В.В. оцінюється можливість управління факторами конкурентоспроможності на рівні підприємства. «Фактори поділяються на ендогенні (що піддаються коригуванню та управлінню) та екзогенні (що піддаються лише прогнозуванню)» [258]. Фактично, класифікація факторів конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні є аналогом, оскільки внутрішні фактори піддаються коригуванню та управлінню на рівні підприємства, а зовнішні фактори можна лише прогнозувати та підлаштовуватися під них з використанням інструментів адаптивного менеджменту.

Класифікації на зовнішні та внутрішні фактори підтримують автори [24, 63, 187, 246]. Залежно від галузі досліджуваних підприємств, до внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності відносять різний перелік факторів. Наприклад, внутрішні фактори: конкурентоспроможність продукції, якість управління, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан, маркетингові інструменти, виробничо-технічні фактори тощо.

Хрущ Н.А. вказує на можливу класифікацію факторів конкурентоспроможності на «основні» та «розвинені», «природні» та «штучно створені» [260]. Газіна Л.І. та П.В. Брінь поділяють фактори конкурентоспроможності за групами впливу: «економічні, якісні, організаційні, виробничі, маркетингові» [34]. Існує класифікація факторів за

такими групами: «техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові» [183]; та інший варіант класифікації трьох груп: фактори впливу, фактори стану та фактори сприйняття [229].

На думку Погребняк А. Ю. та Ліннік І. М., класифікацію факторів конкурентоспроможності можна проводити за двома ознаками: залежно від сфери прояву фактору та залежно від часу, необхідного для досягнення переваги, створеного фактором. При класифікації за першою ознакою фактори поділяють на структурні, управлінські, економічні, технічні та ринкові. При класифікації за другою ознакою фактори конкурентоспроможності поділяють на стратегічні (довгострокові) та тактичні (короткострокові) [199].

Іншу класифікацію факторів пропонує Карпенко Л.М. На думку автора, фактори конкурентоспроможності можна класифікувати за ступенем призначення: «фактори досягнення (фактори, що визначають можливу наявність конкурентних переваг) та фактори утримання (фактори, що сприяють утриманню підприємством конкурентних переваг)» [115]. Відповідно до класифікації Смоліна І.В., фактори конкурентоспроможності поділяють на «загальні» та «спеціалізовані». Загальні фактори – це чинники, які застосовуються у широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори – це фактори, які можуть бути використані в одній конкретній галузі (або певний момент) [235].

Види класифікацій факторів конкурентоспроможності за різними ознаками угруповання представлена на рис. 1.1. Враховуючи, сучасні тенденції розвитку управлінських технологій вважаємо важливим і необхідним розглядати процес формування, зародження конкурентних переваг підприємства на рівні бізнес-процесів, на конкретних діях ланцюжка створення вартості.

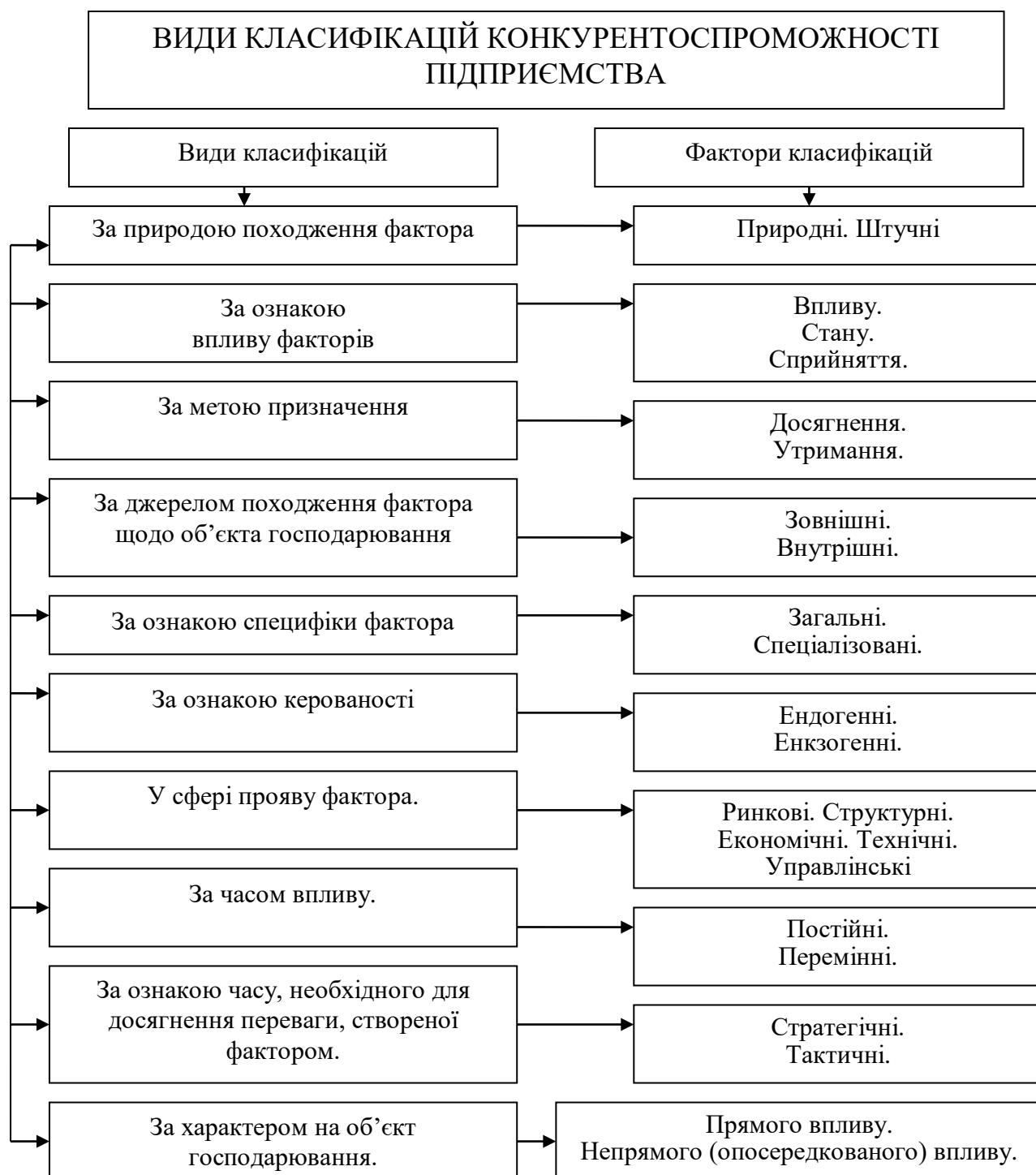


Рис. 1.1. Види класифікацій конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором

З урахуванням конкурентних переваг пропонуємо таке визначення «забезпеченість конкурентоспроможності підприємства» як сукупність дій з метою створення умов, що сприяють сталому перебігу економічних процесів, реалізації затверджених планів, програм, проєктів, попередження збоїв,

порушень законів, нормативних установок, договірних умов та спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Забезпечення конкурентоспроможності лише на рівні підприємства, власне, полягає в управлінні процесом формування, підтримки конкурентних переваг, подолання конкурентних слабостей.

На нашу думку, конкурентна позиція підприємства, представляє сукупність конкурентних переваг, які забезпечують найбільш сприятливе йому становище щодо певного конкурентного сегменту економіки, тобто на певному споживчому ринку. Стабільна, стійка конкурентна позиція дозволяє забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, в умовах становлення та розвитку ринкових відносин одним з основних елементів ринкового механізму є конкуренція, яка сприяє активізації суб'єктів господарювання у різних секторах економіки з метою підвищення їх конкурентоспроможності. В умовах сьогодення особливого значення набувають питання управління конкурентоспроможністю підприємств, потребує реалізації комплекс заходів, покладених у оптимізацію економічного механізму з формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Рівень конкурентоспроможності визначається факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підсумовуючи проведені дослідження щодо теоретичних підходів до проблеми забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, можна зробити висновок про те, що наукова думка з цієї тематики розвивалася разом із практичними умовами діяльності бізнесу, зокрема, з трансформацією ринкових відносин. Так, зміст даного аспекту з погляду виключно суперництва та боротьби за споживача доповнюється такими більш системними та ґрунтовними категоріями як конкурентне середовище, зовнішнє середовище, економічна ефективність. Найбільше значення має висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства перебуває у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням, яке спрямоване на підтримку

високого рівня конкурентоспроможності не тільки на поточний момент, а й у довгостроковій перспективі, забезпечуючи тим самим досягнення бажаних цілей та розвитку бізнес-структури в майбутньому попри непостійність довкілля.

1.2. Конкурентні переваги у системі факторів впливу на рівень забезпеченості конкурентоспроможності підприємства

Основу теорії та методології формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства становить поняття конкурентних переваг, а також організаційно-економічні заходи, які необхідно вжити щодо цих переваг – їх забезпечення, збереження, розвиток, використання.

В сучасних умовах фундаментом виживання та безперервного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції є формування конкурентних переваг, які лежать в основі його результативного функціонування та розвитку. Саме на пошук стійких конкурентних переваг була спрямована увага представників школи стратегічного управління підприємствами з 60-х років ХХ ст.

Поняття конкурентних переваг аналізується в роботах багатьох авторів, серед яких провідні представники вітчизняної та зарубіжної економічної науки, класики теорії управління, теорії маркетингу, організаційної теорії. Співвідносячи поняття конкурентних переваг із змістом стратегічного управління, можна назвати чотири етапи у еволюції наукових трактувань цієї категорії.

Перший етап (з 60-х років ХХ ст.) характеризується уявленнями про стратегію підприємства як визначення довгострокових цілей його розвитку в умовах обмежень з боку внутрішнього і зовнішнього середовища. Конкурентні переваги, наслідуючи це трактування, забезпечуються за рахунок збалансованості внутрішніх та зовнішніх факторів [10].

Цей етап стратегічного управління пов'язаний з появою цілого ряду наукових праць, які стали класичними та заклали, по суті, основи стратегічного управління як самостійної системи знань. Здобули світове визнання роботи Г. Мінцберга [305], Д. Шендела [310], К. Хаттена [310] та інших, у яких стратегічне управління розглядалося (з деякими варіаціями), як послідовний процес формулювання стратегії, що включає:

- встановлення цілей;
- аналіз довкілля;
- визначення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства;
- їх зіставлення з сильними та слабкими сторонами у діяльності конкурентів;
- розробку варіантів можливих стратегій;
- вибір найкращого з них, призначеного для однозначної ідентифікації стратегії та її подальшої реалізації.

Другий етап у еволюції управління конкурентними перевагами (70-ті – 80-ті роки ХХ ст.). У цей час виникла теорія конкурентних переваг М. Портера, коли професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер досліджував ряд найбільш просунутих на той час підходів до стратегії конкурентної боротьби. Він знав, що стратегія конкурентної боротьби – це сфера першочергової уваги менеджерів, оскільки вона порушує фундаментальні питання, на які доводиться відповідати всім керівникам бізнесу, наприклад: «...що рухає конкуренцією у моїй галузі або в галузях, у яких я припускаю розгорнути діяльність?... які можливі дії моїх конкурентів і як найкраще реагувати на ці події?... як розвиватиметься моя галузь?... яку позицію може зайняти підприємство, щоб здійснювати довгострокову конкуренцію?» [308].

М. Портер визначив три основні концепції формування конкурентних переваг підприємства. Одна з них становить інтерес у рамках аналізованої проблематики і стосується порівняльної привабливості різних галузей з точки зору довгострокової прибутковості. Привабливість галузей, на думку М.

Портера, змінюється відповідно до п'яти основних конкурентних сил, і розуміння цих сил має фундаментальне значення для розробки стратегії переваги перед конкурентами.

На думку М. Портера, незважаючи на те, що «стратегія підприємства залежить від конкретних обставин, у загальному рівні існують лише три обґрунтовані позиції, які може зайняти підприємство та які дозволять йому успішно протидіяти п'яти конкурентним силам, забезпечити більш високі доходи від інвестицій та довгострокова конкурентна перевага» [308].

Вчений довів, що аналіз джерел конкурентних переваг повинен проводитися не на рівні підприємства в цілому, а на рівні дискретних дій окремих підприємств, що займаються проектуванням, виробництвом, збутом, постачанням та підтримкою свого продукту. Інакше, «...про кожний бізнес можна думати як про ланцюжок деяких дій, що генерують цінність для споживачів, і лише за допомогою ретельного аналізу цього ціннісного ланцюжка підприємства зможуть знайти джерела сталої переваги в конкурентній боротьбі» [308].

Портер пов'язував успіх діяльності підприємства зі створенням «сильних» ринкових позицій на галузевому ринку, що забезпечує його конкурентними перевагами. Конкурентні переваги визначалися ним з погляду ринкового позиціонування. При цьому в його працях була відображена і специфіка ранніх концепцій стратегічного управління - досягнення відповідності між можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища [202, 308].

Мета запропонованого М. Портером конкурентного аналізу полягала в можливості зіставлення конкурентного середовища та формування стратегії підприємства відповідно до їх основних характеристик. В результаті дії конкуруючих суб'єктів повинні стабілізувати конкуренцію на ринку. Проте свого часу теорія М. Портера зазнала суттєвої критики, адже протягом 1980-х років багато японських та деякі американські компанії зробили те, що Портер

вважав безумовно неможливим, – одночасно мінімізували витрати та здійснили диференціацію.

З початком 90-х років ХХ століття пов'язується третій етап управління конкурентними перевагами, що розглядає як домінуючу ресурсну концепцію стратегічного управління, ключовою особливістю якої є розгляд внутрішніх організаційних здібностей підприємства та його ресурсів як основних джерел конкурентних переваг. Механізм формування таких переваг спирається на створення недоступних суперникам рент, що генеруються підприємством, що має цінні та рідкісні ресурси. Звичайно, до цього періоду поняття рент не було новим для дослідників економічної поведінки підприємства, але саме в ресурсному підході воно потрапило до центру уваги при вивченні стратегій. Ресурсна концепція знайшла своє втілення у сучасному тлумаченні вихідної гіпотези теорії стратегічного управління: стійко кращі економічні результати (ренти) підприємства є наслідком його стійких конкурентних переваг, що мають організаційно-управлінську природу. При всіх складностях реалізації такого підходу, він досить точно відображає реалії стратегічного управління, що змінюються і, що важливо, ставить в основу організаційно-управлінські фактори [305].

Починаючи з середини останнього десятиліття минулого століття, стартував четвертий етап еволюції управління конкурентними перевагами. Передумовою для її появи стала турбулентність конкурентного середовища, що посилюється, яка поставила перед реально функціонуючими бізнес-суб'єктами нові завдання – постійного оновлення, яке необхідне як для забезпечення лідерства, так і для утримання позицій у конкурентному середовищі (для підприємницьких структур, що не претендують на лідерство).

На даному етапі ідеологія ресурсної концепції була доповнена розумінням динамічного характеру стратегій та здатності підприємства до організаційного навчання, націленого на формування нових знань, що

відповідають динамізму ринкових реалій.

Якщо в ранніх концепціях акцентувалася необхідність та неминучість адаптації підприємства до зовнішнього середовища, тобто необхідність формування реактивної стратегії, то в ресурсній концепції наголошується на створенні власних організаційних компетенцій, які і є передумовами для досягнення успіху в довгостроковому періоді. Ця стратегія набула рис проактивної (запобіжної). Вона сформувала такі вимоги, як випереджальний розвиток унікальних здібностей підприємства та його ресурсів.

У 1994 р. Г. Хамел та К. Прахалад опублікували працю «Competing for the Future» [292, 309], яка стала початком нової ери у розумінні джерел конкурентних переваг. Автори починають свою працю з питань, поставлених іншими: «Чому традиційна теорія стратегії не відповідає реальності?».

Після публікації у 1990 р. статті Г. Хамела та К. Прахалада «Ключова компетенція корпорації», в якій підприємство було представлене як «набір здібностей та компетенцій, а не бізнес-одиниць, наукові та ділові кола активізувалися» [309]. Автори зробили висновок, що джерела стійких конкурентних переваг полягають не так у вдалим інвестиціях у привабливий бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені на підприємстві технології та виробничі можливості у компетенції (наприклад, управління якістю, мініатюризація, системна інтеграція), що наділяють окремі підприємства потенціалом швидкої адаптації до ринкових умов, що змінюються. Роботи Хамела та Прахалада не тільки популяризували ресурсний підхід у стратегічному управлінні підприємствами, а й показали неефективність деяких традиційних концепцій стратегічного управління.

Автори проаналізували досвід успішних компаній, які досягли успіху на ринку всупереч традиційним уявленням про успіх та маючи незначні переваги перед конкурентами в ефективності виробництва чи витратах на робочу силу, і дійшли висновку, що «реальні відмінності між успішними компаніями та іншими полягають у створенні абсолютно нових переваг

перед конкурентами та радикальній зміні деяких дій» [292]. На думку Г. Хамела та К. Прахалада, боротьба за майбутнє починається не тільки з боротьби за частку ринку, а й за інтелектуальне лідерство.

При цьому логіка формування конкурентних переваг ґрунтується на відповідях на три запитання: «...які нові споживчі блага нам доведеться надавати через 5, 10 чи 15 років? ... які нові компетенції чи здібності, тобто комплекси навичок та технологій, знадобляться, щоб надати споживачам ці блага? ... яким чином доведеться змінити систему взаємодії зі споживачами протягом кількох найближчих років?» [292].

Отже, менеджери повинні чітко розуміти унікальні здібності та компетенції підприємств та розвивати їх, також вони повинні зосередити увагу на базових функціональних властивостях товарів, які їх компанії випускають зараз, та послуг, які вони надають, для того, щоб оцінити та посилити їхню споживчу цінність.

Узагальнюючи історичний аналіз концепцій управління конкурентними перевагами, на нашу думку, необхідно дотримуватись базових положень ресурсного підходу, а також концепції динамічних здібностей, яку розглядаємо як одну із складових цього підходу. Ресурсна концепція ідентифікується як першооснова стратегічного управління. Її логіка доповнена акцентом на динамічному характері стратегій та здібностях підприємства до організаційного навчання, що забезпечує формування нових знань, адекватних ринковим можливостям, що динамічно розвиваються.

Ресурсна концепція та концепція динамічних здібностей сформувалися внаслідок еволюційних змін у теоретичних дослідженнях про стратегічне управління. Якщо в ранніх концепціях основний зміст стратегічного управління розглядався як адаптація підприємства до чинників довкілля, тобто стратегія його функціонування та розвитку була по суті реактивною, то в ресурсній концепції встановилося розуміння, що успішна стратегія – це формування власних конкурентних переваг з орієнтацією, насамперед, на ті з

них, що важко піддаються копіюванню. Такі переваги створюються за допомогою організаційних компетенцій підприємства саме вони забезпечують довгострокове функціонування підприємства за умов ринкової мінливості. Стратегія підприємства в ресурсній концепції стала проактивною – націленою на створення та розвиток унікальних ресурсів та здібностей у режимі випередження, що потребує особливих організаційних компетенцій і, особливих організаційно-управлінських технологій.

Зазначимо, що фактори конкурентних переваг поділяють за критерієм їх стійкості:

1) фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги – керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує випуск нового, унікального продукту з новими споживчими властивостями;

2) фактори тимчасової конкурентної переваги – легко імітовані конкурентами чи «випадкові», сприятливі параметри внутрішнього середовища для розвитку підприємства.

Саме фактори першої групи становлять основу формування унікальних можливостей та компетенцій підприємства, які створюють його конкурентні переваги.

Взаємозв'язок зазначених факторів та їх зв'язок із ключовою компетенцією підприємства представлені в додатку Б. Перетворення факторів тимчасової конкурентної переваги у невід'ємні атрибути тривалого стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції).

Отже, еволюцію стратегічного управління можна охарактеризувати як послідовний перехід від ідеології досягнення відповідності між підприємством та зовнішнім середовищем до ідеології встановлення та розвитку конкурентних переваг, доповнених вірним позиціонуванням у

галузі, а потім – до пріоритету організаційно-управлінських факторів формування переваг та пріоритету динамічних аспектів у створенні стратегії. Важливо відзначити, що етапи даної еволюції є взаємовиключними. Вони відображають саме еволюційний процес, коли на кожному наступному етапі не відкидаються, а розвиваються (уточнюються, доповнюються) ідеї, принципи, ключові положення, властиві попередньому етапу.

Зазначимо, що у ресурсній концепції поняття конкурентної переваги визначено як таке, що «формується тоді, коли підприємство реалізує стратегію створення вартості (використовуючи свої цінні та рідкісні організаційні ресурси), яка одночасно не може бути реалізована ніким з її нинішніх чи потенційних конкурентів» [256]. Таке уявлення дещо відрізняється від традиційних уявлень, згідно з якими конкурентною перевагою володіють підприємства, які постійно отримують прибуток, що перевищує середньогалузевий. В даному випадку орієнтуються та акцентуються на відносній цінності різних ресурсів та здібностей.

Характеризуючи поняття «конкурентна перевага», не можна не помітити, що воно відрізняється неоднозначністю трактування. Економічна теорія акцентується на порівняльному характері переваг, необхідності їхнього зіставлення. Теорія організації розглядає при ідентифікації конкурентних переваг характерні компетенції підприємства. І те, й інше справедливе, але ставить в основу різні аспекти.

З позицій ресурсного підходу конкурентна перевага формується у тому випадку, якщо підприємство дотримується такої стратегії створення цінності та присвоєння рента, яка одночасно не може бути здійснена ніким із його реальних чи потенційних конкурентів. При формуванні такої стратегії використовуються цінні та рідкісні ресурси, а також організаційні здібності підприємства.

У межах цього підходу інтерпретуються такі характеристики конкурентних переваг, як відносність та стійкість [265]. Наголошується, що

відносність конкурентних переваг проявляється у конкретних умовах підприємницької діяльності (у конкретній галузі, на конкретному ринку). Унікальні ресурси та організаційні здібності, безумовно, є їх джерелами, але не самими перевагами. Вони перетворюються на переваги у разі використання раціональної бізнес-моделі, тобто за допомогою дії організаційно-управлінських чинників, за допомогою створення відповідної системи організаційного забезпечення.

Щодо стійкості конкурентних переваг Касич А.О. та Харькова Ж.В. зазначають, що «в умовах реальної конкуренції суперники спостерігають один за одним у постійному режимі. У цьому вони запозичують досвід суперників, копіюючи чи імітуючи кращі практики, тобто реагують на взаємодії» [117]. При прийнятті рішень вони спираються на власні ставлення до конкурентної ситуації, тобто на суб'єктивні чинники. В даному випадку характеристики виробленої продукції та фірми-виробника можуть коригуватися за допомогою реалізації конкретних рішень у межах пристосування до сформованих конкурентних умов.

Ефективний розвиток підприємницької діяльності на основі максимального використання конкурентних переваг потребує створення особливих умов. Такі умови представлені розширеною безліччю, обумовлені комплексом чинників, одна частина яких формується об'єктивно, під час еволюції підприємницьких систем одного чи іншого рівня, інша частина є результатом усвідомленої цілеспрямованої діяльності суб'єктів зовнішнього регулювання. Конкурентні чинники найповніше розглядаються у концепції М. Портера, стосовно міжнародної конкуренції, конкуренції між країнами та окремими регіонами (як елементами міжнародної господарської системи). Як основні фактори, що забезпечують конкурентоспроможність, Портер розглядав [202, 203]:

- розвинений національний попит,
- наявність кластерів галузей, що взаємно підтримують,

- інтенсивну конкуренцію в середині країни,
- сучасні управлінські підходи управління ресурсною базою підприємницьких структур.

При цьому як провідні фактори розвитку конкурентних переваг він виділяв, насамперед, не трудові та природні ресурси, а систему комунікацій, що склалася, науку та освіту – основу інноваційного процесу [портер]. Така позиція набула розвитку в сучасних концепціях конкуренції.

Множинність факторів, що впливають на конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства та множинність підходів до їх класифікації та типології актуалізує питання про те, чи всі фактори враховуються повною мірою у практиці економічних обґрунтувань та які з них найбільш активно впливають на рівень конкурентоспроможності в умовах господарювання, що склалася, а отже повинні скласти основу для формування рішень в управлінні конкурентним процесом.

На нашу думку, слід виділити кілька факторів, які є детермінантами розвитку конкурентоспроможності підприємства відповідно до сучасних концепцій управління. Безумовно, декількома такими факторами жодною мірою не вичерпується їхня сукупність, але роль саме цих (основних) факторів актуалізована і сучасною наукою, і практикою, що склалася. Крім того, слід врахувати, що основні фактори носять узагальнюючий (інтегральний) характер, тобто, за своєю суттю, відображають вплив і низки інших, які безпосередньо не враховуються в даному аналізі.

Першим із таких факторів є стан та перспективи використання підприємницького потенціалу. Підприємницький потенціал розглядається у цьому випадку як інтегральний фактор, що характеризує можливості розвитку підприємницької діяльності на регіональному або галузевому рівні при використанні всього комплексу наявних ресурсів, а також особливості структури підприємницької системи, її територіального розміщення тощо. Дослідження підприємницького потенціалу можна однозначно

охарактеризувати як першооснову методології управління конкурентоспроможністю підприємства, причому її основним елементом є правильне структурування цього потенціалу.

Підприємницький потенціал як інтегральну характеристику можна структурувати за допомогою різних методів. При його вивченні можна використовувати і конкурентні параметри [190]. Можуть бути виділені, зокрема, конкурентоспроможні підприємства, організації, галузеві комплекси, господарські об'єднання з тих, що дислокуються в регіоні або щодо тих, що знаходяться в галузі. Може бути отримана і розгорнута характеристика конкурентних переваг. З використанням структуризації та ефективного аналітичного інструментарію, з урахуванням особливостей конкурентної обстановки, можуть бути отримані оцінки підприємницького потенціалу, цілком достатні для прийняття органами регіонального регулювання вірних управлінських рішень (переважно рішень стратегічного характеру).

Іншим ключовим інтегральним фактором розвитку конкурентоспроможності підприємства є система управління підприємницьким потенціалом. Її сутність та призначення розкривається через її функції. Центральне місце серед них займає функція стратегічного планування розвитку підприємницької діяльності, що реалізується на основі використання відповідного методичного інструментарію.

Цей інтегральний фактор акумулює у собі поняття про роль держави (та її регіональних інститутів) у розвитку підприємництва [157]. Слід зазначити, що такі поняття мають фундаментальну основу та стосуються самого співвідношення між державою та ринковим сектором економіки. Вони традиційно носять дискусійний характер, причому якщо необхідність державного регулювання економіки визнається представниками різних наукових шкіл, то щодо ступеню такого регулювання, його форм і методів єдності поглядів не спостерігається.

Так, наприклад, Дж. Кейнс, погляди якого відповідали умовам початку ХХ століття, однозначно наголошував на необхідності активного державного втручання у розвиток економіки. Він наголошував, що механізм саморегулювання, властивий ринку, за визначенням не є достатнім. Його слід доповнити «механізмом державного регулювання, який може здійснюватися у різноманітних формах та з використанням різних методів, так як в умовах ускладнення економічних зв'язків між господарюючими суб'єктами здатністю до вирішення виникаючих у цих зв'язках протиріч може мати лише держава від імені своїх важливих інститутів» [121].

Третім інтегральним фактором конкурентоспроможності підприємства є зміст його основних цільових орієнтирів у відповідність до пріоритетів галузевого розвитку. Інтегративний характер цільового блоку не викликає сумнівів, він підкреслюється у всіх наукових працях, присвячених цій проблематиці [243]. У сучасних умовах, коли проголошено необхідність формування соціально-орієнтованої економіки, при формуванні цільового блоку слід спиратися на принципи формування соціальної держави – держави, в якій гармонізовані економічні та соціальні аспекти. Актуалізація цього фактора обумовлена глобальним процесом – формуванням постіндустріального суспільства. Цей процес протікає вкрай нерівномірно, але ігнорувати його на всіх рівнях і на рівні регіону неможливо.

Врахування цього фактора стосовно управління конкурентним процесом, як складової підприємницького процесу, проявляється у активному використанні соціальних стимулів конкурентного процесу, основу яких мають скласти цілі та цільові орієнтири підприємництва, які стосуються розряду соціальних та включені у єдиний цільовий блок.

Четвертий інтегральний фактор пов'язаний з проведенням реальних структурних перетворень економіки та державному рівні, підтримкою науки та інноваційного процесу, створенням механізмів господарювання інноваційного типу, які забезпечують підтримку інноваційного розвитку.

Поява цього чинника зумовлена специфікою сучасного періоду – певною державною та регіональною економічною політикою пріоритетністю інноваційного розвитку.

Сучасний вектор розвитку країни чітко орієнтований на інновації, на придбання економічним розвитком сталої інноваційної платформи [219]. Науково-освітній та інноваційний комплекс, що склався, покликаний виступити як локомотив економічного розвитку. В зв'язку з цим, діючі органи державної влади повинні орієнтуватися на формування дієвих методів підтримки інноваційного сектору, прикладної і фундаментальної науки; забезпечити створення ефективного механізму стимулювання сформованої сфери НДДКР; забезпечити кардинальне підвищення затребуваності результатів наукових досліджень та розробок у підприємницькій діяльності за рахунок створення реальних передумов для сумлінної конкуренції. Інноваційний фактор можна реалізувати за допомогою формування інноваційної інфраструктури конкурентного процесу.

Представлені інтегральні фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства також необхідно розглядати в контексті усталених уявлень про управлінський процес та враховувати наступні організаційно-економічні аспекти [221]:

1. Традиційний поділ факторів за місцем виникнення та розвитку з погляду зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

2. Необхідність урахування закономірностей та ключових тенденцій розвитку не лише національної економічної системи, а й міжнародних економічних відносин.

3. Значну роль державного регулювання та національної політики у сфері управління конкурентними процесами та поведінкою суб'єктів ринкового господарювання.

4. Важливу роль ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства, зокрема основну роль людського капіталу в процесі

формування та реалізації управлінські рішення у сфері управління конкурентоспроможністю.

На рис. 1.2. представлений комплексний підхід до визначення основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.2. Комплексний підхід до визначення основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства (власна розробка автора)

Представлені інтегральні фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства за змістом і складом повністю відповідають вимогам, зумовленим необхідністю регулювання конкурентних процесів. Кожен з факторів не просто спрямований на економічний розвиток, але тією чи іншою мірою торкається його (розвитку) конкурентної основи. Деякі з них безпосередньо орієнтуються на підвищення конкурентоспроможності підприємства (фактор потенціалу, інноваційний чинник), інші надають інфраструктурний вплив. Але в будь-якому випадку ставляться завдання щодо їх вивчення та врахування, аналізу можливостей для ефективного використання факторів у конкретних умовах. Вирішення цих завдань потребує відповідного організаційного забезпечення, тобто у методичному інструментарії щодо реалізації функції організації в управлінні підприємництвом у частині, що стосується його конкурентних складових.

З погляду конкурентних переваг у системі факторного впливу, управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати у двох аспектах:

- з позицій ідентифікації конкурентних переваг, які мають відобразитися у принципах управління конкурентоспроможністю та її методичному інструментарію;
- з позицій структурної диференціації конкурентоспроможності, що виділяє її стратегічну та адаптивну складові.

1.3. Методичні підходи щодо системи антикризового управління підприємством у контексті забезпечення його конкурентоспроможності

Аналіз науково-економічної літератури показав наявність різних теоретичних підходів до змісту антикризового управління, що пояснює необхідність класифікації визначень цієї категорії.

У той же час, на думку більшості авторів, антикризове управління має

бути присутнім у системі менеджменту постійно. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – недопущення кризової ситуації.

З метою обґрунтування базових компонентів антикризового управління та принципів його функціонування звернемося до розгляду й аналізу понятійного апарату антикризового управління.

Вітчизняні дослідники проблематики антикризового управління трактують це поняття неоднозначно. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. під антикризовим управлінням розуміють «управління підприємством в умовах загальної кризи економіки» [273], тим самим визначаючи значну роль зовнішнього середовища у виникненні кризових процесів в організації. Василенко В. О. розглядає антикризове управління як «управління підприємством напередодні банкрутства» [27], не акцентуючи увагу на причинах його виникнення. Багато авторів антикризове управління пов'язують із «діяльністю антикризових управляючих у межах судових процедур банкрутства» [94]. Чернявський А. Д. визначає антикризове управління як «сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної організації-боржника» [263].

Захаренко Н.С. притримується тієї точки зору, що «антикризове управління – це сукупність конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи» [105].

Поняття антикризового управління проявляється у «професійно здійснюваному управлінні, спрямованому на нейтралізацію найбільш небезпечних проявів, стабілізацію діяльності підприємства, запобігання банкрутству шляхом оптимального використання ресурсів» [276].

На думку Азаренкова Г.М., Легостаєв Д.І., Жовнір В.І. «будь-яке управління певною мірою є антикризовим, але останнє має особливий предмет – сукупність проявів непомірного загострення протиріч, що

викликає кризу, насамперед – проблеми та фактори кризи (фактичні чи передбачувані)» [3].

Лігоненко Л.О. наголошує на тому, що «антикризове управління – це постійний керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає об'єктивним тенденціям розвитку та цілям підприємства» [160].

Антикризове управління на думку Терещенко О.О. «це процес нерівномірного розвитку економіки, і тим паче окремих її частин, коливання обсягів виробництва та збуту, виникнення значних спадів виробництва характеризуються як кризова ситуація» [244].

За переконанням Василенко В.О., антикризове управління «це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів й усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками» [27].

Як зазначають Якименко-Терещенко Н.В. та Палієнко О.І. антикризове управління відрізняють: відповідність кризового управління «загальній картині» організації та навколишньому середовищу; здатність реагування на потенційні кризові ситуації у міру їх виникнення [279].

Під антикризовим управлінням розуміється вирішення наступних завдань: створення структури антикризового управління; своєчасність антикризового управління, оцінка наслідків рішень, що приймаються, диверсифікація діяльності; підвищення гнучкості та адаптивності управління; визначення ступеню централізації управління; розвиток ініціативи у персоналу; колективне вирішення проблем; розробку програми виходу із кризи; підвищення мобільності фінансових ресурсів [214].

Оліярник В. та Дідух У. виділяють «завдання антикризового управління залежно від фази життєвого циклу підприємства - у стадії кризи переважає активне управління, на інших фазах циклу – планове та реактивне» [186].

Ахновська І.О. висловлює точку зору, що антикризове управління – це «насамперед інша концепція, яка докорінно відрізняється від концепції менеджменту» [8].

На думку Шварца І.В. «антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку» [270]. На думку Сапи Н.В., «сутність антикризового управління сприймається як подолання кризових явищ із мінімальними втратами» [224].

Погребняк А.Ю. ємно підходить до визначення антикризового управління, розглядаючи його з позиції комплексу спрямованих дій, пов'язаних із попередньою діагностикою причин виникнення кризової ситуації на підприємстві, аналізом зовнішнього середовища та потенціалу його конкурентних переваг для вибору стратегії його розвитку; бізнес-плануванням підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства, розробкою процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією [198].

На думку Маховки В.М., антикризове управління може визначатися як «невідривна частина загального корпоративного менеджменту, спрямована на управління вразливістю підприємства та складається з чотирьох етапів: управління підприємством у період відсутності кризи, розпізнавання кризи та управління у період підготовки входження підприємства у кризу, управління підприємством під час кризи, управління виходом підприємства з кризи» [171].

Відповідно до визначення Семенова А.Г., антикризове управління це «цілеспрямований вплив на організацію з метою недопущення кризи, а у разі виникнення кризи – з метою її локалізації за кінцевий період часу» [226].

Афанасьєва О.Б. вважає, що сутність антикризового управління слід розглядати як «сукупність управлінських впливів на об'єкт управління за

допомогою інструментів стабілізації, мотивації, регулювання та контролю, що забезпечують усунення симптомів кризи, досягнення сталого конкурентного становища» [7]. «Антикризове управління як основа механізму забезпечення сталого розвитку підприємства, з одного боку, передбачає збереження та зміцнення конкурентного становища підприємства, подолання кризи, а з іншого – запобігання банкрутству та відновлення його платоспроможності» [227].

З термінологічної точки зору слід зазначити, що в зарубіжній літературі антикризове управління трактується як «управління в умовах кризи». Антикризове управління невіддільне від основного управління, тому має розглядатися не як окремий випадок, а як постійний моніторинг стану підприємства. Виходячи з цього, сутність антикризового управління підприємством можна визначити, як підтримка рівноваги у всіх підсистемах, що забезпечує стійкість до зовнішніх впливів.

Також більшість авторів розглядають антикризове управління як процес, спрямований на ліквідацію або мінімізацію кризи. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – подолання кризової ситуації.

Варто відзначити, що наведені визначення, зводячи антикризове управління до набору завдань або заходів, орієнтованих на попередження та подолання кризових ситуацій, фіксують лише зовнішні його прояви, не торкаючись суті змін, що відбуваються в системі управління.

Тому пропонуємо також здійснити аналіз понятійного апарату антикризового управління як управління підприємством в умовах кризи (табл.1.1). Ми переконані, застосування антикризового управління лише при погіршенні фінансового стану вважається неправильним рішенням. Проте ряд авторів вважають антикризове управління застосовним лише на стадії банкрутства, що суперечить загальноприйнятому визначенню. Зазначимо, що збереження системи не завжди передбачається при антикризовому управлінні, але, окремі підсистеми даної системи будуть збережені.

Таблиця 1.1

Аналіз понятійного апарату антикризового управління
як управління підприємством в умовах кризи

Автор	Зміст
Довгань Д.А. [77]	Антикризове управління з покращенням фінансового стану збиткових та низькорентабельних підприємств.
Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. [40]	Антикризове управління підприємством не є власне управлінням, оскільки не завжди забезпечує збереження керованої системи як головної мети управління.
Лігоненко Л.О. [160]	Формування нових систем із зруйнованої системи як один із варіантів виходу з кризи.
Глебова А.О., Конзерська Т.О. [42]	Антикризове управління є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника.
Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [212]	Антикризове управління фіксує увагу, насамперед, на складі суб'єктів управління та їх інтересах. У той самий час слід зазначити, що склад суб'єктів управління практично не змінюється, якщо підприємство входить у стадію банкрутства.
Москаленко Л.А., Хринюк О.С. [180]	Антикризове управління підприємством спрямоване на запобігання його банкрутству на основі ліквідації збиткових підрозділів, продажу частини майна, скорочення необов'язкових витрат, реорганізації фінансів.

Джерело узагальнено автором

На нашу думку, до недоліків представленої концепції антикризового управління слід віднести, перш за все, відмову від стратегічної складової управління підприємством, а також відсутність цілісності в управлінні. Антикризове управління, забезпечуючи подолання кризи в поточному режимі часу, не повинно втрачати стратегічний початок. Антикризові заходи необхідно здійснювати на основі уточнення місії та стратегії підприємства. Інакше вихід із кризи, навіть якщо вона станеться в цих умовах, поставить підприємство у становище високої невизначеності, що у конкурентному

середовищі неминуче призведе до послаблення позицій. Крім того, буде втрачено наступність у дії механізмів управління.

Ми вважає, що сутність антикризового управління полягає у поверненні чи збереженні сталого функціонування підприємства, залежно від впливу кризи на основі постійної адаптації самого підприємства до факторів зовнішнього середовища.

Загальноприйнято, що антикризове управління значно відрізняється для кожної групи учасників виробничих процесів [213]:

1) для менеджерів вищого ешелону (стратегічне управління) – відповідно до системи знань про можливості формування ресурсної бази, її продуктивного використання та ступеню відповідальності за прийняття рішень у сфері управління підприємством та його підсистемами;

2) для менеджерів другого ешелону (поточне управління) даний тип управління є безпосереднім втручанням у саму систему з метою виведення з кризи;

3) для власників антикризове управління підприємством – це забезпечення функціонування капіталу поза зв'язком із конкретним об'єктом.

Багато авторів вважають, що існує альтернативний підхід до розмежування кризових явищ на підприємствах та відповідних їм антикризових заходів, основою якого є критерій фінансового стану. Відповідно до цього підходу автори виділяють такі етапи: нормальний стан, передкризовий, кризовий, неспроможний.

Нормальним фінансово-економічним станом підприємства вважається у разі, коли показники діяльності підприємства перебувають у межах нормативних значень, а виробництво стабільне та стійке. На цьому етапі мета антикризових заходів полягає в усуненні відхилень та запобіганні переходу підприємства в передкризовий фінансовий стан. Передкризовий фінансовий стан – це «прихована» криза, що характеризується погіршенням окремих економічних показників та проявом проблем у різних галузях діяльності

підприємства. На цьому етапі антикризове управління має повернути підприємство у нормальний фінансовий стан або принаймні зберегти передкризовий стан. Кризовий фінансовий стан полягає у тривалій неплатоспроможності підприємства, викликаній низькою ліквідністю його активів та у серйозних порушеннях фінансової стійкості, що перешкоджають нормальному його функціонуванню; економічні показники знижуються нижче за порогові значення [215].

Основною метою антикризового управління є забезпечення сталого функціонування підприємства за можливих економічних, політичних та соціальних збурень. У його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, які в специфічних умовах найбільш ефективні у вирішенні всіх поточних завдань підприємства, а не лише усунення тимчасових фінансових труднощів.

Отже, аналіз наукових точок зору дозволяє зробити висновок, що є кілька спірних позицій на антикризове управління:

- 1) щодо об'єкта антикризового управління, в якості якого виступає:
 - будь-яке підприємство;
 - підприємство, визнане банкрутом, або щодо якого реалізується одна з процедур банкрутства за визначенням арбітражного суду;
- 2) щодо моменту початку антикризового управління:
 - після ініціалізації процедури банкрутства [48];
 - до ініціалізації процедури банкрутства з метою її недопущення [267];
- 3) щодо методів антикризового управління:
 - орієнтація збереження підприємства;
 - орієнтація на декомпозицію [276].

Загальною є позиція дослідників щодо необхідності забезпечення системності та комплексності застосовуваних процедур. Однак у діях підприємства завжди можна спостерігати відсутність в управлінні стратегічного контексту, що призводить до поразки у конкурентній боротьбі.

На думку Кочеткової А. І., процес антикризового управління апіорі має на увазі «наявність стратегічного контексту, що означає не ліквідацію, а попередження виникнення можливих кризових ситуацій на підприємстві в умовах стрімких змін зовнішнього та внутрішнього середовища» [142]. На думку Семенова А.Г., «для взаємодіючих сторін вигідно узгоджувати не тільки генеральні цілі розвитку, а й стратегії, що переходять у відносини участі у капіталі» [226]. Ця обставина дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства за рахунок реалізації безперервного ланцюжка виробництва.

Проведений аналіз та узагальнення наукових точок зору дозволили зробити висновок про те, що в наведених вище дефініціях антикризове управління не розглядається з позиції процесного підходу, суть якого полягає у виділенні сукупності бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на стратегування розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності, обґрунтування системи показників по кожному з них з метою контролю та оцінки ефективності їх реалізації.

У цій ситуації є необхідним і можливим сформулювати авторське визначення «антикризове управління», під яким розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів (принципів, форм, методів, інструментів, методичного забезпечення), орієнтована на моніторинг ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, за ключовими показниками, оцінку відповідності їх значень встановленим стандартам та вжиття заходів щодо коригування стратегії з метою забезпечення безперервності генерації фінансових потоків підприємством та їхньої сталої позитивної динаміки.

Необхідно відзначити, що у вітчизняній теорії та практиці антикризового управління як об'єкт управління в основному розглядається підприємство без урахування цілей його діяльності, зокрема комерційної, орієнтованої на отримання прибутку.

Водночас проблема антикризового управління підприємством у контексті забезпечення його конкурентоспроможності, у тому числі з

урахуванням дотримання принципів стратегічного управління, все ще залишається мало дослідженою. Відсутнє адекватне швидкості мінливості факторів зовнішнього середовища методичне забезпечення стратегування розвитку підприємства у кризових ситуаціях, включаючи інструментарій їхньої діагностики на ранніх етапах, що потребує розвитку відповідних теоретико-методологічних та методичних підходів.

Підкреслимо, що некеровані, неконтрольовані зміни на підприємстві, зумовлені дією об'єктивних діалектичних законів єдності та боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні (фізичне та моральне зношування основних засобів, невідповідність використовуваних технологій, техніки, сировини сучасним трендам розвитку, консервативна структура продукції, відсутність структурних зрушень у загальному обсязі випуску за рахунок виробництва принципово нових, інноваційних продуктів, старіння знань співробітників підприємства у зв'язку з відсутністю регулярних заходів щодо їх атестації на відповідність вимогам професійних стандартів та національної рамки кваліфікацій, підвищенню їх кваліфікаційного рівня, професійної перепідготовки або навчання тощо є причиною зниження рівня генерації фінансових потоків виникнення кризових процесів на підприємствах.

На нашу думку, систему антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності можна представити сукупністю взаємопов'язаних компонентів (додаток В). Керуючий вплив суб'єкта управління на об'єкт управління будується з урахуванням стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства, їх несуперечності цілям та пріоритетам розвитку, сформульованим на національному та галузевому рівнях, а також з урахуванням рівнів стратегічного управління та реалізованих на цих рівнях стратегій. Оцінка результатів функціонування підприємства проводиться з використанням системи моніторингу досягнення показників – цілей розвитку бізнесу в цілому в умовах високої мінливості

факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Суб'єктами управління підприємством виступають власники, менеджери всіх рівнів, ключові працівники та інші стейкхолдери.

Об'єкт управління – процеси, що породжуються рухом елементів (компонентів) підприємства за їх взаємодії між собою і довкіллям з участю активних елементів соціально-економічної системи підприємства.

Система антикризового управління підприємством є динамічною, має властивість стратегічної гнучкості, що дозволяє забезпечити її відповідність змінам, що відбуваються у зовнішньому середовищі та складності об'єкта управління.

Головна мета функціонування системи антикризового управління підприємством – забезпечення безперервності генерації фінансових потоків за рахунок позитивної динаміки сукупності процесів у соціально-економічній системі підприємства та його сталий розвиток.

Для досягнення основної мети забезпечується декомпозиція в ієрархічну послідовність підцілей та завдань для всіх рівнів стратегічного антикризового управління в процесі реалізації на цих рівнях корпоративної, бізнес-, функціональних, операційних стратегій [228].

Як було обґрунтовано вище, рамковий стандарт формування та реалізації системи антикризового управління має базуватися на принципах бенчмаркінгу та корпоративної соціальної відповідальності, при цьому ключову роль у забезпеченні ефективного стратегування підприємства відіграють професійні (стратегічні) компетенції суб'єктів стратегічного управління, що зумовлює необхідність їхнього розвитку та забезпечення відповідності вимогам професійних стандартів. Рамковий стандарт формування та реалізації системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності містить такі базові компоненти (додаток Г).

Більшість фахівців у галузі антикризового управління сходяться на

думці, що основним елементом є фінансовий менеджмент, роль якого в діагностиці кризових ситуацій значна, оскільки включає аналіз фінансового стану підприємства з використанням різних методів та інструментів, що дозволяють забезпечити діагностику кризових процесів на ранніх етапах розвитку підприємства.

На думку Гринько Т.В., «критерії прийняття рішень в антикризовому управлінні повинні відрізнитись від критерію нормального управління» [144]. У рамках «нормального» управління критерій можна звести до досягнення стратегічних цілей розвитку у довгостроковому періоді та максимізації прибутку на короткостроковому. При переході підприємства в кризовий стан метою у довгостроковому періоді стає повна фінансова стабілізація, а короткостроковому – максимізація чи економія коштів. Виходячи з цього критерію і буде свою роботу антикризовий керуючий.

Загалом ми поділяємо таку позицію. Однак на практиці важливо не допустити заміни стратегічних цілей розвитку підприємства, орієнтованих на збільшення його потенціалу, цілями, довгостроковими за часом реалізації, але оперативними за сутністю, що проявляється в максимально ефективному використанні наявного потенціалу.

На нашу думку зміст сучасного антикризового управління розкривається через такі положення:

- кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, попереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути керованими до певної межі;
- управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати наслідки кризи.

Формування системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності визначає необхідність обґрунтування системи принципів, на яких базується функціонування зазначеної системи. Проведений аналіз наукових точок зору на принципів антикризового управління дозволив зробити висновок, що багато авторів формують принципи антикризового управління підприємства з позиції системного, процесного підходів, приділяючи увагу реалізованості стратегії, наявності зворотного зв'язку між рівнями стратегічного управління, ресурсним обмеженням, в яких функціонує підприємство, швидкості реакції системи управління на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є справедливим [48, 113, 128, 217].

Проте здебільшого автори зосереджують свою увагу до значимості базових стратегій, передусім фінансової. Погоджуючись з позицією дослідників, зазначимо, антикризове управління має бути присутнім не лише на рівні розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства, а й пронизувати всю систему стратегічного управління. Іншими словами, на кожному рівні стратегічне управління функціонуванням підприємства має бути антикризовим та здійснюватися на постійній основі. Це положення дозволило нам сформулювати принципи функціонування системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Крім того, у розглянутих точках зору на стратегічне управління не враховуються такі принципи, як принцип корпоративної соціальної відповідальності, безперервності генерації фінансових та фокусування інвестиційних потоків, що з опорою на існуючі підходи об'єктивно зумовлює необхідність формулювання системи принципів антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності, що виступають фундаментальною основою.

Система антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності базується на таких принципах:

- принцип корпоративної соціальної відповідальності – стратегічне антикризове управління підприємством має бути соціально орієнтованим, враховувати інтереси не лише її співробітників, а й спільноти, яка проживає на території, де функціонує підприємство, що є базовим посилом методології GRI [238];

- принцип інтегрованості – система стратегічного антикризового управління та механізми, які використовуються нею, методи та інструменти мають бути інтегровані у загальну систему управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності;

- принцип синтезу стратегій – стратегування розвитку підприємства на всіх рівнях (від розробки до реалізації стратегій окремих структурних підрозділів, функціональних стратегій, стратегій розвитку бізнесу), незважаючи на суперечливість приватних цілей, має бути спрямоване на досягнення головних стратегічних цілей, заявлених у корпоративній стратегії розвитку підприємства [249];

- принцип безперервності спостереження та оцінки стану об'єкта управління – з метою забезпечення швидкої реакції системи стратегічного управління на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідна організація моніторингу на безперервній основі за ключовими показниками, що характеризують стан підприємства та ефективність реалізації сукупності бізнес-процесів при взаємодії компонентів підприємства з активними елементами соціально-економічної системи підприємства та зовнішнім середовищем;

- принцип безперервності генерації фінансових потоків та відображення їх у корпоративній звітності – реалізація даного принципу у процесі стратегічного антикризового управління підприємством є, на нашу думку, ключовим, оскільки дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність [1];

- принцип фокусування інвестиційних потоків – стратегічне

антикризове управління підприємством передбачає вибір напрямів інвестування залежно від стану підприємства, з метою забезпечення його конкурентоспроможності або, навпаки, стабілізації при виникненні кризових ситуацій;

- принцип динамізму та стратегічної гнучкості – система стратегічного антикризового управління підприємством має забезпечувати високий динамізм управлінських процесів та швидку адаптацію підприємства до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації стратегічних ризиків;

- принцип вибору стратегічних альтернатив – процес стратегічного антикризового управління підприємством має базуватися на пошуку, оцінці та виборі альтернативних варіантів як у напрямку формування складу та структури підприємства, так і у напрямку вибору шляхів його розвитку з урахуванням необхідності досягнення економічного ефекту в умовах реалізації корпоративної, бізнес-, функціональних та операційних стратегій;

- принцип узгодженості стратегій – стратегії, що реалізуються на різних ієрархічних рівнях, повинні бути орієнтовані на досягнення ключових стратегічних цілей розвитку підприємства;

- принцип стратегічної відповідності – система стратегічного антикризового управління підприємством має відповідати складності об'єкта управління з урахуванням високої мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а рівень професійних компетенцій менеджменту підприємства має відповідати вимогам національної рамки кваліфікацій та професійних стандартів [13];

- принцип пріоритетності людських ресурсів – у процесі управління підприємством ключовим стратегічним ресурсом виступають співробітники підприємства, які мають певний рівень кваліфікації та розвитку професійних компетенцій, які при цьому є і суб'єктами стратегічного антикризового управління підприємством. Таким чином, якість наявних людських ресурсів

визначає ефективність розробки та реалізації корпоративних, бізнес- та функціональних стратегій, у тому числі в кризових ситуаціях;

- принцип врахування найкращих практик – стратегічне антикризове управління має базуватися на врахуванні найкращих практик реалізації корпоративних стратегій антикризового управління підприємством, що функціонують у однойменному галузевому сегменті.

Розглянемо базові компоненти системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Як було зазначено вище, антикризове управління підприємством має пронизувати всі рівні управління – корпоративний, функціональний, оперативний. Суб'єктами системи антикризового управління підприємством виступають власники підприємства, менеджери всіх рівнів, ключові працівники та інші стейкхолдери, яких безпосередньо стосуються результати функціонування підприємства. До інших стейкхолдерів можуть бути, наприклад, віднесені державні та регіональні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, спільнота, що проживає на території, де функціонує підприємство тощо.

Завдання антикризового управління формулюються з урахуванням заявлених цілей кожного рівня системи антикризового управління підприємством [5]. Наприклад, завданнями реалізації маркетингової стратегії (функціональний рівень) в процесі антикризового управління можуть бути розширення ринків збуту, збільшення обсягу продажів, фокусування уваги та завоювання певного споживчого сегменту тощо, синтезу стратегій, безперервності генерації фінансових потоків, пріоритетності людських ресурсів тощо.

Стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства визначаються з урахуванням національних, галузевих цілей та пріоритетів, конкурентної позиції підприємства у галузевому сегменті, на внутрішньому та зовнішніх ринках, стану майнового комплексу, яке, наприклад, може потребувати

оновлення основних засобів, оптимізації та профілізації структури активів тощо. Багато в чому стратегічні цілі та пріоритети визначаються фінансовими результатами діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що для кожного рівня антикризового управління цілі та пріоритети індивідуальні, при цьому вони повинні бути несуперечливими, не взаємовиключними, корелюючими з системою антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Окреслено сучасні теорії та підходи до проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз існуючих понять та визначень конкурентоспроможності підприємства показує, що, по-перше, це поняття відносне та розглядається у порівнянні з іншими підприємствами, що діють на ринку (або сегменті ринку) галузі. По-друге, конкурентоспроможність підприємства – динамічна економічна категорія, яка змінюється з часом і зміні ринкових умов, тому говорити про конкурентоспроможність необхідно із зазначенням тимчасової прив'язки. По-третє, важливо розрізняти специфіку діяльності підприємства, оскільки багато авторів у визначенні поняття конкурентоспроможності закладають різні фактори конкурентоспроможності або вказують конкурентні переваги, характерні для підприємств певної галузі. Це підтверджує той факт, що конкурентоспроможність підприємства – не універсальна економічна категорія, що залежить від специфіки діяльності, галузі, розташування, умов зовнішнього середовища, ринку, ресурсів підприємства та організації внутрішніх бізнес-процесів.

2. Внаслідок дослідження сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» наведемо авторське визначення.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки - це здатність господарюючого суб'єкта, в даний час і в майбутньому, на основі своїх конкурентних переваг, реалізуючи свої функції, отримати запланований прибуток у галузі (на ринку продукції, що випускається) щодо інших учасників конкуренції, шляхом задоволення обмеженого попиту споживача в умовах обмежених ресурсів та інших зовнішніх умов впливу конкурентного середовища.

3. З урахуванням конкурентних переваг пропонує таке визначення «забезпеченість конкурентоспроможності підприємства» як сукупність дій з метою створення умов, що сприяють сталому перебігу економічних процесів, реалізації затверджених планів, програм, проєктів, попередження збоїв, порушень законів, нормативних установок, договірних умов та спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Забезпечення конкурентоспроможності лише на рівні підприємства, власне, полягає в управлінні процесом формування, підтримки конкурентних переваг, подолання конкурентних слабостей.

4. Виявлено та оцінено основні фактори впливу на рівень забезпеченості конкурентоспроможності підприємства, що забезпечують його конкурентні переваги. Зазначено, що фактори конкурентних переваг поділяють за критерієм їх стійкості: 1) фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги – керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує випуск нового, унікального продукту з новими споживчими властивостями; 2) фактори тимчасової конкурентної переваги – легко імітовані конкурентами чи «випадкові», сприятливі параметри внутрішнього середовища для розвитку підприємства. Перетворення факторів тимчасової конкурентної переваги у невід'ємні атрибути тривалого стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції).

5. Обґрунтовано критерії класифікації видів конкурентних переваг підприємств, що дало можливість обґрунтувати їхню спрямованість через призму ключових здібностей створення високої споживчої цінності, що, зрештою, створює унікальність підприємства в конкурентному середовищі та забезпечує йому перевагу перед конкурентами.

6. Уточнено поняття «антикризове управління», під яким розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів (принципів, форм, методів, інструментів, методичного забезпечення), орієнтована на моніторинг ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, за ключовими показниками, оцінку відповідності їх значень встановленим стандартам та вжиття заходів щодо коригування стратегії з метою забезпечення безперервності генерації фінансових потоків підприємством та їхньої сталої позитивної динаміки.

7. Визначено методичні підходи щодо рівнів та базових компонентів системи антикризового управління підприємством, функціонування якої, на відміну від існуючих систем антикризового управління, здійснюється на основі рамкового стандарту формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємства, що включає самооцінку (для визначення зрілості підприємства та його стратегічних можливостей до сталого розвитку), орієнтованої на забезпечення безперервності генерації підприємством фінансових потоків та його сталий розвиток в умовах мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [29, 71,95].

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Тенденції розвитку на аграрному ринку України та у світі в контексті конкурентоспроможності аграрних підприємств

Останніми роками спостерігається значне зростання світового попиту на сільськогосподарську продукцію через збільшення чисельності населення планети та зміни в харчових звичках. Це призвело до розширення сільськогосподарського виробництва та збільшення обсягів міжнародної торгівлі. В Україні аграрний сектор є важливою частиною економіки країни, на нього припадає значна частка ВВП і в ньому зайнята значна частина населення.

Деякі з помітних тенденцій на аграрному ринку України та світу включають [6]:

1) технологічний прогрес: Використання сучасних технологій у сільському господарстві, таких як точне землеробство та цифрові інструменти, підвищило ефективність та продуктивність в аграрному секторі.

2) органічне сільське господарство: Зростає попит на органічну та екологічно чисту сільськогосподарську продукцію через занепокоєння щодо безпеки харчових продуктів та впливу на навколишнє середовище.

3) зміна клімату та погодні ризики: Зміна клімату та екстремальні погодні явища, такі як посухи, повені та шторми, створюють значні проблеми для сільськогосподарського виробництва.

4) лібералізація торгівлі та глобалізація: Лібералізація торгівлі та відкриття ринків посилили міжнародну конкуренцію і призвели до змін у структурі торгівлі сільськогосподарською продукцією.

5) демографічні зміни: Зміни в демографічній структурі населення світу, такі як старіння населення та урбанізація, вплинули на попит на сільськогосподарську продукцію.

Загалом, аграрний ринок України та світу зазнає значних змін протягом останніх років. Використання технологій, акцент на сталому розвитку та вплив зміни клімату продовжуватимуть формувати сектор у найближчі роки.

Україна є одним з найбільших виробників сільськогосподарської продукції в Європі. На сільське господарство припадає значна частина ВВП України, за різними оцінками, від 10% до понад 20%. За даними Світового банку, у 2021 році на сільське господарство припадало 13,6% ВВП України. Країна є великим виробником зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, а також насіння соняшнику, цукрових буряків та картоплі. Крім того, Україна має значні потужності у тваринництві та молочній промисловості [6].

У таблиці 2.1 наведено порівняльний огляд аграрного сектору п'яти країн Східної Європи, у яких аграрне виробництво займає вагому частку ВВП, а саме Румунії, Болгарії, України, Молдови та Албанії (додаток Д). Індикатори охоплюють різні аспекти економіки, включаючи сільське господарство, зайнятість, торгівлю, іноземні інвестиції, інновації та природні ресурси. Так, Україна має відносно високий відсоток зайнятості в сільському господарстві, що підкреслює важливість сектору в забезпеченні можливостей для працевлаштування. Витрати на дослідження та розробки в аграрному секторі України також відносно високі порівняно з іншими країнами регіону, що свідчить про прагнення уряду розвивати та підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність сектору. Загалом, таблиця 2.1 дає загальний огляд економік п'яти європейських країн, висвітлюючи їхні сильні та слабкі сторони в різних сферах.

Індикатор, "Сільське господарство, додана вартість (% від ВВП)", вимірює внесок аграрного сектору в економіку країн. Молдова має найвищу

додану вартість у даної галузі, за нею йдуть Албанія та Україна. Болгарія має найнижчу додану вартість. Показник, "Зайнятість у сільському господарстві (% від загальної зайнятості)", показує відсоток робочої сили, зайнятої в сільському господарстві.

Таблиця 2.1

Макроекономічні індикатори розвитку аграрного сектору країн Східної Європи в середньому за 2011-2021 роки [163]

Індикатори	Bulgaria	Romania	Ukraine	Moldova	Albania
Сільське господарство, додана вартість (% від ВВП)	5,72	6,86	9,66	13,35	19,36
Зайнятість у сільському господарстві (% від загальної зайнятості)	8,11	30,52	20,34	34,38	44,64
Експорт сільськогосподарської сировини (% від товарного експорту)	1,55	2,15	1,54	1,48	4,12
Імпорт сільськогосподарської сировини (% від товарного імпорту)	1,19	1,41	1,15	2,00	0,94
Експорт продовольства (% від товарного експорту)	13,64	7,25	24,63	61,84	6,57
Імпорт продовольства (% від товарного імпорту)	8,13	7,89	8,49	13,33	16,92
Прямі іноземні інвестиції, чисті надходження (% від ВВП)	7,95	3,60	3,48	4,94	6,93
Щільність нових підприємств (кількість нових реєстрацій на 1000 осіб віком 15-64 роки)	1,75	5,68	1,11	1,79	1,25
Витрати на дослідження та розробки (% від ВВП)	0,60	0,45	0,75	0,35	0,12
Технічний персонал у сфері досліджень та розробок (на мільйон осіб)	486,59	243,56	241,25	82,92	39,96
Загальна рента від природних ресурсів (% від ВВП)	1,06	1,90	4,25	0,23	1,59

Албанія має найвищий відсоток, за нею йдуть Молдова та Україна. Румунія також має високий відсоток, а Болгарія - найнижчий. Індикатори, "Експорт сільськогосподарської сировини (% від товарного експорту)" та "Імпорт сільськогосподарської сировини (% від товарного імпорту)", вимірюють торгівлю країнами сільськогосподарською сировиною. Албанія має найвищий відсоток експорту сільськогосподарської сировини, тоді як

Україна - найвищий відсоток імпорту. Індикатори, "Експорт продовольства (% від товарного експорту)" і "Імпорт продовольства (% від товарного імпорту)", вимірюють торгівлю країнами продовольчими товарами. Молдова має найвищий відсоток експорту продовольства, тоді як Албанія - найнижчий. Албанія має найвищий відсоток імпорту продовольства, тоді як Румунія та Болгарія також мають відносно високі показники. Індикатор, "Прямі іноземні інвестиції, чисті надходження (% від ВВП)", вимірює привабливість країн для іноземних інвесторів. Болгарія має найвищий показник чистого притоку іноземних інвестицій, за нею йдуть Албанія та Молдова. Румунія та Україна мають відносно низький рівень чистого притоку. Показник, "Щільність нових підприємств (кількість нових реєстрацій на 1000 осіб віком 15-64 роки)", вимірює кількість нових підприємств, зареєстрованих на 1000 осіб працездатного віку. Румунія має найвищий показник щільності нових підприємств, за нею йдуть Албанія та Болгарія. Україна має найнижчий показник щільності нових підприємств.

Індикатори, "Витрати на дослідження та розробки (% від ВВП)" та "Технічний персонал у сфері досліджень та розробок (на мільйон осіб)", вимірюють інвестиції країн в інновації. Україна має найвищі витрати на дослідження та розробки у відсотках від ВВП, тоді як Болгарія має найбільшу кількість технічного персоналу, зайнятого в дослідженнях та розробках, на мільйон осіб. Останній індикатор, "Загальна рента від природних ресурсів (% від ВВП)", вимірює відсоток ВВП, що генерується за рахунок ренти від природних ресурсів. Україна має найвищий відсоток, за нею йдуть Албанія та Болгарія. Найнижчий відсоток має Молдова.

На сьогоднішній день сільське господарство є важливою галуззю української економіки, яка забезпечує населення країни продуктами харчування та є одним з основних експортних напрямків. Основними показниками розвитку сільського господарства України є наступні [6]:

1. Виробництво сільськогосподарської продукції - за даними

Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2021 році було вироблено 66,5 мільйона тонн зернових та зернобобових культур, 14,4 мільйона тонн соняшнику, 12,9 мільйона тонн кукурудзи, 10,8 мільйона тонн картоплі та інші культури.

2. Площа земельних угідь - станом на кінець 2021 року загальна площа земельних угідь становила 41,8 мільйонів гектарів, з яких 32,7 мільйонів гектарів - це сільськогосподарські угіддя.

3. Експорт сільськогосподарської продукції - за даними Державної митної служби України, у 2021 році експорт сільськогосподарської продукції склав 22,3 мільярдів, що становить більше 40% загального експорту України.

4. Зайнятість в сільському господарстві - за даними Державної служби статистики України, у 2021 році в сільському господарстві працювало понад 6,3 мільйонів осіб, що становить більше 15% від загальної зайнятості в країні.

5. Інвестиції в сільське господарство - за даними Національного банку України, у 2021 році обсяг інвестицій в аграрний сектор склав 62,3 мільярди гривень, що становить 6,5% від загального обсягу інвестицій в економіку України.

6. Розвиток органічного сільського господарства - за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, в 2021 році в Україні вирощували більше 700 тисяч гектарів органічних культур, що становить більше 3% загальної площі сільськогосподарських угідь.

Незважаючи на досягнення у розвитку сільського господарства, є низка проблем, які потребують уваги та розв'язання, такі як низька рентабельність виробництва, відставання у впровадженні новітніх технологій, нерозвинена інфраструктура та інші. Однак, з урахуванням потенціалу та перспектив розвитку сільського господарства, українська влада зосереджує зусилля на підтримці та стимулюванні цієї галузі економіки. В таблиці 2.2 проаналізовано ще деякі економічні показники розвитку сільського

господарства України.

Таблиця 2.2

Економічні показники розвитку сільського господарства України

Рік	Площа засіву, тис. га	Валовий збір зернових, тис. тонн	Валовий збір валової продукції, млн. грн.	Експорт сільськогосподарської продукції, млн. дол. США	Середня заробітна плата в галузі, грн./міс.
2010	30132,5	53 367	95667,5	13 712	1994
2011	29849,0	56 676	124479,5	16 501	2322
2012	29870,0	46 214	144912,6	17 356	2660
2013	29091,0	63 846	163646,6	23 764	3030
2014	28864,0	63 086	133221,3	17 759	3334
2015	27639,0	60 029	129514,4	16 340	3637
2016	27656,0	66 030	174692,4	15 096	3977
2017	27642,0	61 283	181329,3	17 355	4243
2018	27514,0	70 094	198138,2	22 540	4697
2019	27610,0	75 042	212717,6	22 749	5173
2020	27606,0	65 230	206456,2	23 261	5806
2021	27629,0	78 041	205235,5	25 947	6414
Зміна, %	91,69	146,23	214,53	189,23	321,66

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [72]

В таблиці 2.2 надано інформацію про економічні показники розвитку сільського господарства в Україні з 2010 по 2021 рік. Таким чином, з таблиці можна зробити кілька висновків про розвиток сільського господарства в Україні протягом останніх десяти років.

По-перше, видно, що площа засіву в Україні стабільно зменшується з 2010 року. У 2010 році площа засіву складала 30132,5 тис. га, а в 2021 році - лише 27629,0 тис. га. Це може бути пов'язано з розвитком інших галузей, зменшенням попиту на продукцію сільського господарства, а також з ростом цін на землю. По-друге, валовий збір зернових культур зріс майже у 1,5 рази протягом десяти років. Якщо в 2010 році валовий збір зернових складав 53 367 тис. тонн, то в 2021 році - 78 041 тис. тонн. Це може свідчити про ефективність вирощування зернових культур в Україні. По-третє, валовий збір сільськогосподарської продукції збільшився більше ніж у 2 рази, з 95,7

млн. грн. у 2010 році до 205,2 млн. грн. у 2021 році. Це може бути пов'язано зі зростанням виробництва сільськогосподарської продукції в цілому.

Експорт сільськогосподарської продукції зріс майже в 2 рази, з 13,7 млрд. доларів США у 2010 році до 25,9 млрд. доларів США.

Середня заробітна плата в галузі значно зросла з 1994 грн./міс. у 2010 році до 6414 грн./міс. у 2021 році. Це свідчить про те, що заробітна плата у робітників сільського господарства України збільшувалась за рахунок інфляційного впливу.

Таблиця 2.3

Кількість суб'єктів господарювання в Україні за видами економічної діяльності в одиницях

Галузь	2011	2017	2018	2019	2020	2021	Зміна 2020/2011 у %
Усього	1600127	1805144	1839672	1941701	1973652	1956320	122,26
Сільське господарство	68497	76593	76328	75450	73368	70803	103,37
Промисловість	114028	123876	125859	130324	126337	121787	106,80
Будівництво	50830	50261	52531	56855	56926	56627	111,40
Оптова та роздрібна торгівля	843075	837797	818217	834159	826129	777419	92,21
Транспорт, складське господарство	87252	95815	90591	96235	98307	94633	108,46
Тимчасове розміщування й організація харчування	44085	57578	61761	69689	71748	69775	158,27
Інформація та телекомунікації	66568	146909	174622	206147	234188	284141	426,84
Фінансова та страхова діяльність	10342	10290	9739	10086	10225	10643	102,91

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики України [72]

Для подальшого аналізу в таблиці 2.3 представлено кількість суб'єктів господарювання в Україні за видами економічної діяльності за 2011-2021 р.

Дані таблиці 2.3 показують, що загальна кількість суб'єктів

господарювання в Україні зросла на 22,26% з 1600127 у 2011 році до 1956320 у 2021 році. Найбільший приріст спостерігався в секторі інформації та комунікації - 426,84%. Діяльність з тимчасового розміщування й організації харчування також значно зросла - на 158,27%. У деяких секторах, таких як оптова та роздрібна торгівля, кількість суб'єктів залишалася відносно стабільною, зменшившись лише на 7,79% з 2011 по 2021 рік. У 2011 році в аграрному секторі налічувалося 68497 суб'єктів господарювання, а в 2021 році їхня кількість зросла до 70803, тобто зростання становить 3,37%.

Таблиця 2.4 містить дані про капітальні інвестиції підприємств сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за десятирічний період з 2012 по 2021 рік. (додаток Е)

Таблиця 2.4

Капітальні інвестиції підприємств сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012–2021 роках

Ріки	Капітальні інвестиції, всього	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
2012	2882535	11122699	5200566	1336039
2013	2242264	11259889	5416952	1285903
2014	1711785	11020451	5850126	1532265
2015	3798294	15141779	10858408	2569649
2016	2696378	25629985	21993229	6024413
2017	4343313	32501398	27239368	6422267
2018	8110056	33723466	24742795	6097672
2019	10935956	29653705	19320400	3395659
2020	6830621	27855912	15947768	717419
2021	10762955	36405004	22798341	1715423
Зміна 2021/2012 у %	373,39	327,30	438,38	128,40

Загальна сума капітальних інвестицій збільшилась на 273,39%, інвестиції середніх підприємств зросли на 227,30%, інвестиції малих підприємств збільшилися на 338,38%, а інвестиції мікропідприємств збільшилися на 28,40%. Загалом, дані таблиці свідчать про зростання капітальних інвестицій в сільському господарстві України з 2012 по 2021 рік.

Середні, малі та мікропідприємства отримали найбільші зростання в капітальних інвестиціях у цей період.

Дані таблиці 2.5 показують кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства протягом 2012-2021 років.

Таблиця 2.5

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Ріки	Суб'єкти великого підприємництва, осіб	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
2011	39477	478058	233429	320538
2012	44486	448667	258287	330884
2013	38836	410778	276636	335787
2014	46646	389981	296757	344222
2015	48275	328872	286746	13755
2016	38072	359306	261343	308375
2017	27537	336509	271592	312248
2018	32779	324838	268455	305113
2019	43062	301997	265058	293365
2020	38584	311875	275136	10517
2021	43346	263443	269304	285355
Зміна 2021/2012 у %	109,80	55,11	115,37	89,02

За період з 2012 по 2021 роки загальна кількість зайнятих працівників у сільськогосподарських підприємствах зменшилася з 1 535 460 до 1 452 435, що становить зниження на 5,4%. За цей період спостерігалася зростання кількості зайнятих працівників у великих та малих підприємствах на 9,8% та 15,4% відповідно, а кількість працівників у середніх підприємствах зменшилася на 44,89%. У мікропідприємствах спостерігалася зменшення кількості зайнятих працівників на 10,98%.

Нижче наведена таблиця 2.6 зі зміною кількості зайнятих працівників

відносно 2011 року за кожним типом підприємств:

Таблиця 2.6

Зміна кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Ріки	Зміна кількості суб'єктів великого підприємництва, %	Зміна кількості середніх підприємств, %	Зміна кількості малих підприємств, %	Зміна кількості мікропідприємств, %
2012	12,7	-6,3	10,6	-2,8
2013	-1,4	-8,7	18,5	4,7
2014	18,8	-5,0	7,2	2,5
2015	22,4	-15,7	22,4	-95,7
2016	-3,2	9,0	-8,3	25,0
2017	-30,3	-6,3	4,0	1,1
2018	18,9	-3,5	-1,2	-2,2
2019	30,3	-7,0	-1,4	-3,9
2020	-2,4	3,4	3,6	-96,4
2021	9,8	-15,9	1,7	73,2

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [72]

З таблиці 2.6 видно, що найбільше зростання кількості зайнятих працівників відбулося в середніх та малих підприємствах у 2014 році (відповідно на 18,5% та 22,4%), а також великих підприємствах у 2019 році (на 30,3%). У мікропідприємствах спостерігалася найбільша зміна в 2015 та 2021 роках, коли кількість зайнятих працівників зменшилася відповідно на 95,7% та зросла на 873,2%. Однак, варто зазначити, що мікропідприємства в цій таблиці відображають лише ті, які зареєстровані та мають працівників, тому такі значення можуть бути досить відносними. Загалом можна зробити висновок, що за останні десять років кількість зайнятих у сільськогосподарських підприємствах зменшилася, але зміни були різними для різних типів підприємств. Великі та малі підприємства збільшили кількість зайнятих працівників, середні та мікропідприємства зазнали зменшення.

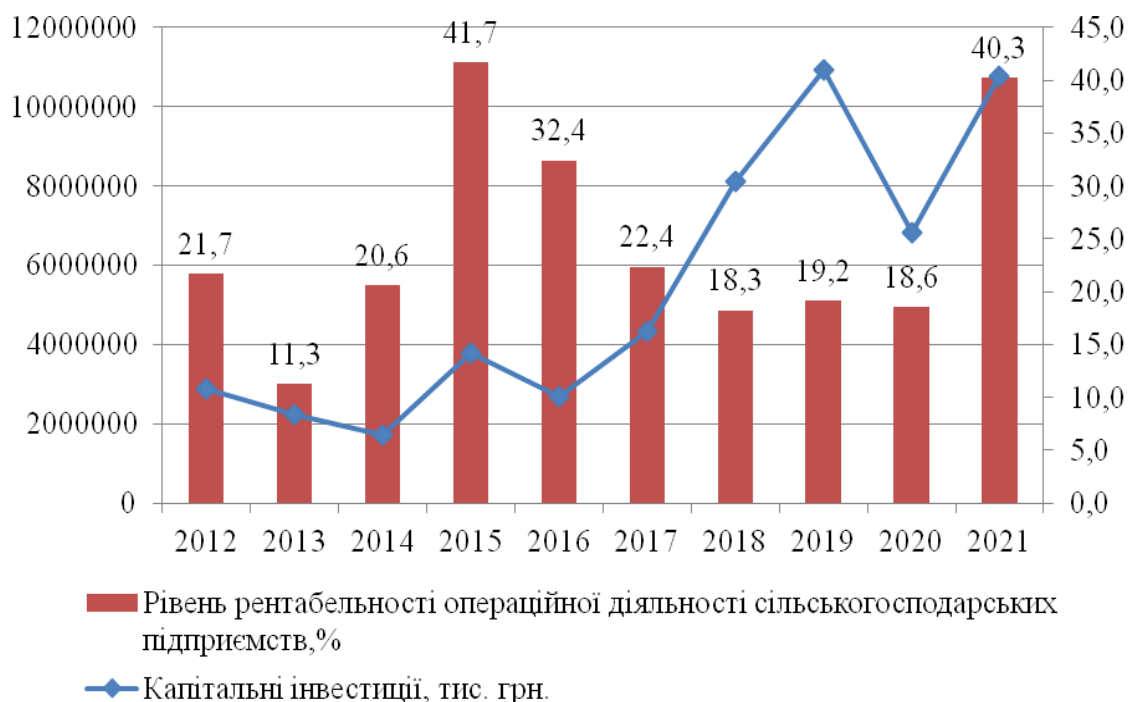


Рис. 2.1. Динаміка капітальних інвестицій та рівня рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств

За даними рисунка 2.1, рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств в Україні значно коливається залежно від року. У 2015 та 2021 роках рентабельність досягала найвищих значень - 41,7% та 40,3% відповідно. Натомість, у 2013 та 2018 роках цей показник був досить низьким - 11,3% та 18,3% відповідно. Капітальні інвестиції також мають тенденцію до коливання, з піковими значеннями у 2015 та 2019 роках, тоді як у 2014 році він був найменшим серед усіх років.

Загалом, можна зробити висновок, що капітальні інвестиції мають певний вплив на рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, проте цей вплив не є безумовним. За період з 2012 по 2014 роки, коли рівень капітальних інвестицій зменшився, рентабельність також знизилася. Так, в 2012 році капітальні інвестиції склали 2882535 тис. грн., а рівень рентабельності був 21,7%. У 2013 році капітальні інвестиції зменшилися до 2242264 тис. грн., а рівень

рентабельності склав 11,3%. Однак, в 2014 році, при збільшенні рівня капітальних інвестицій до 1711785 тис. грн., рівень рентабельності також зросла до 20,6%. З 2015 по 2017 роки, коли капітальні інвестиції збільшувалися, рентабельність зростала, але з 2018 року рентабельність почала знижуватися незважаючи на зростання капітальних інвестицій. В 2015 році капітальні інвестиції склали 3798294 тис. грн., а рівень рентабельності був 41,7%. У 2017 році капітальні інвестиції зросли до 4343313 тис. грн., а рівень рентабельності склав 22,4%. У 2021 році, коли капітальні інвестиції знову збільшилися до 10762955 тис. грн., рівень рентабельності також зросла до 40,3%.

Отже, загалом можна сказати, що капітальні інвестиції мають позитивний вплив на рентабельність сільськогосподарських підприємств, проте цей вплив не є прямо пропорційним. Іншими словами, збільшення капітальних інвестицій не завжди призводить до збільшення рентабельності та конкурентоспроможності. Вплив капітальних інвестицій на рентабельність залежить від багатьох факторів, таких як ефективність використання цих інвестицій, відповідність інвестиційної стратегії потребам ринку та господарської кон'юнктури тощо. Так, на основі аналізу даних можна встановити, які роки були найбільш успішними в плані рентабельності, та визначити, які чинники впливали на це.

На рис. 2.2 показано підприємства галузей національної економіки Дніпропетровської області, які одержали прибуток у 2021 році, % до загальної кількості підприємств. Ця інформація може бути корисною для прийняття рішень щодо інвестування в аграрний сектор та розробки стратегій для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.



Рис. 2.2 Питома вага підприємств різних сфер національної економіки Дніпропетровської області, які одержали прибуток у 2021 році, % до загальної кількості підприємств

Джерело: розраховано автором за даними Головного управління статистики у Дніпропетровській області

Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств може бути складним завданням, яке включає вивчення різних факторів, що сприяють їх успіху на ринку. Ось деякі ключові моменти, на які слід звернути увагу [89]:

- продуктивність: аграрні підприємства повинні бути в змозі вирощувати сільськогосподарські культури або займатися тваринництвом ефективно та економічно продуктивно. Такі фактори, як якість землі, доступ до ресурсів (таких як вода та добрива) і впровадження технологій, можуть впливати на продуктивність.

- ефективність витрат: щоб залишатися конкурентоспроможними, сільськогосподарські підприємства повинні працювати рентабельно. Це передбачає оптимізацію виробничих процесів, мінімізацію відходів і використання технологій для оптимізації операцій.

- якість продукції та послуг є вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності. Підприємства повинні гарантувати, що їхнього продукту та послуг відповідають або перевершують очікування клієнтів, включаючи такі фактори, як свіжість, смак і харчова цінність.

- доступ до ринку: підприємства повинні мати можливість ефективно продавати свою продукцію та залучати клієнтів. Це може передбачати наявність сильних дистриб'юторських мереж, ефективний брендинг і рекламу, а також глибоке розуміння потреб і переваг клієнтів.

- фінансова стабільність: аграрні підприємства повинні бути фінансово стабільними, щоб витримати коливання цін на товари, послуги та інші виклики ринку. Це означає доступ до капіталу, ефективне управління витратами та підтримку стабільних відносин із постачальниками та клієнтами.

- інновації: сільськогосподарські підприємства повинні мати можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов і нових технологій. Для цього потрібна культура інновацій і готовність інвестувати в дослідження та розробки.

- екологічний розвиток: приділяючи все більше уваги екологічній та соціальній стійкості, сільськогосподарські підприємства повинні продемонструвати відданість відповідальному землекористуванню, управлінню ресурсами та залученню громади.

Загалом оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств вимагає цілісного підходу, який враховує багато факторів, включаючи продуктивність, доступ до ринку, фінансову стабільність, інновації, розвиток тощо [14]. Для оцінки конкурентоспроможності аграрних компаній важливо комплексно розглянути ці та інші фактори. Це може включати аналіз фінансових даних, проведення дослідження ринку та оцінку загального стратегічного підходу компанії до ринку.

Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств може

базуватись на різних підходах та методиках. Нижче наведено кілька загальних формул для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств:

Таблиця 2.7

Формули для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств

Показники	Опис
Коефіцієнт конкурентоспроможності (КК)	відношення сукупного доходу підприємства до сукупних витрат на виробництво: $КК = (\text{Сукупний дохід} / \text{Сукупні витрати}) * 100\%$
Індекс конкурентоспроможності (ІК)	відношення показника продуктивності підприємства до показника продуктивності конкурентів. (валовий дохід підприємства/середній валовий дохід по галузі) * 100% $ІК = (\text{Показник продуктивності підприємства} / \text{Показник продуктивності конкурентів}) * 100\%$
Коефіцієнт концентрації ринку (ККР)	відношення частки ринку аграрного підприємства до суми часток ринку всіх його конкурентів: $ККР = (\text{Частка ринку підприємства} / \text{Сума часток ринку конкурентів}) * 100\%$
Індекс Герфіндаля-Хіршмана (ІГХ)	сума квадратів часток ринку конкурентів підприємства: $ІГХ = \sum (\text{Частка ринку конкурента})^2$
Показник рентабельності (ПР)	відношення прибутку підприємства до його загальних витрат: $ПР = (\text{Прибуток} / \text{Загальні витрати}) * 100\%$
Коефіцієнт використання основних засобів (КВОЗ)	(валовий дохід/середньорічна вартість основних засобів) * 100%
Коефіцієнт залежності від імпорту (КЗВ)	(сума витрат на імпорт товарів та послуг / валовий дохід) * 100%
Індекс виробництва (ІВ)	(обсяг виробництва аграрної продукції / середньорічна кількість працюючих) * 1000
Індекс інтенсивності використання праці (ІІП)	(валовий дохід / середньорічна кількість працюючих) * 1000
Коефіцієнт показника використання ресурсів (КПВР)	(валовий дохід / сукупна вартість ресурсів) * 100%

Джерело: адаптовано автором

Ці формули можуть бути застосовані окремо або у поєднанні з іншими показниками для отримання більш повної оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства. Використання даних формул дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності аграрного підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності, такі як витрати на виробництво, рентабельність, ефективність використання ресурсів та інші. Загалом, оцінка

конкурентоспроможності аграрних підприємств базується на комплексному аналізі фінансових та економічних показників, які відображають продуктивність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Використання цих формул дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони аграрного підприємства та розробити стратегії для підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вимагає удосконаленого методичного підходу, який передбачає аналіз та усунення різних факторів, що впливають на галузь. Наступні елементи, пропонується включити в удосконалений методичний підхід:

1. Проведення комплексного аналізу підприємства: Першим кроком у підвищенні конкурентоспроможності є розуміння сильних і слабких сторін підприємства. Цей аналіз повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробничі процеси, маркетинг, фінанси та управління.

2. Визначення ринкових тенденцій та можливостей. Сільськогосподарські підприємства повинні бути в курсі ринкових тенденцій та можливостей, щоб залишатися конкурентоспроможними. Проведення маркетингових досліджень та аналіз тенденцій у галузі може допомогти виявити нові можливості для зростання та розширення.

3. Розробка стратегічного плану. На основі аналізу підприємства та ринку необхідний стратегічний план, який окреслює конкретні цілі, завдання та дії. Цей план повинен включати короткострокові та довгострокові цілі, а також показники для відстеження прогресу та вимірювання успіху.

4. Інвестиції в технології та інновації. Технології та інновації можуть підвищити продуктивність, знизити витрати та підвищити якість сільськогосподарської продукції. Інвестиції в нові технології, такі як точне землеробство, можуть допомогти підприємствам залишатися

конкурентоспроможними.

5. Посилення управління ланцюгами поставок. Сільськогосподарські підприємства повинні ефективно управляти своїми ланцюгами поставок, щоб забезпечити своєчасну доставку продукції та знизити витрати. Посилення управління ланцюгами поставок може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними завдяки покращенню логістики, зменшенню відходів та підвищенню ефективності.

6. Забезпечити навчання та підтримку працівників. Успіх сільськогосподарських підприємств залежить від навичок і знань їхніх працівників. Навчання та підтримка працівників може підвищити їхню продуктивність та задоволеність роботою, що призведе до кращих результатів для підприємства.

7. Прагнення до партнерства та співпраці. Партнерство та співпраця з іншими сільськогосподарськими підприємствами, науково-дослідними установами та державними органами може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними завдяки доступу до нових ринків, обміну знаннями та ресурсами, а також зниженню витрат.

Загалом, ключ до підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств полягає у застосуванні комплексного підходу, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та галузі [17]. Інвестуючи в технології, інновації, управління ланцюгами поставок, навчання працівників та партнерства, сільськогосподарські підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними та розвиватися на ринку, що швидко змінюється.

Ця таблиця наводить деякі досягнення та проблеми підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств. Для досягнення стійкого розвитку аграрного сектору необхідно звернути увагу на всі ці аспекти та знайти ефективні рішення для вирішення проблем.

Таблиця 2.8

**Досягнення та невирішені проблеми підтримки конкурентоспроможності
аграрних підприємств**

Тема	Досягнення	Невирішені проблеми
Розвиток технологій	Використання сучасних технологій у вирощуванні та обробці продукції, автоматизація процесів, впровадження інформаційних систем різної складності	Низький рівень інфраструктури та доступу до технологій у віддалених регіонах, високі витрати на впровадження технологій
Розвиток інфраструктури	Поліпшення дорожньої мережі та зв'язку, розвиток експортної імпоротної інфраструктури, будівництво нових зерносховищ	Недостатня розвиненість залізничної і морської інфраструктури, низький рівень розвитку ринку земель
Підвищення якості продукції	Впровадження стандартів якості та безпеки харчових продуктів, сертифікація продукції, зменшення використання шкідливих речовин	Недостатня контроль за якістю продукції, незабезпеченість відповідного устаткування та технологій, відсутність відповідальності за якість продукції
Фінансова підтримка	Державна підтримка відповідної інфраструктури, субсидії для аграрних підприємств, доступ до кредитів та лізингу	Високі відсотки за кредитами, складні процедури отримання фінансової допомоги, недостатність фінансування відповідних програм та проєктів
Кадровий потенціал	Підвищення кваліфікації та навчання працівників, розвиток кар'єрних можливостей, залучення молоді до сільського господарства	Недостатня кількість кваліфікованих працівників, низький рівень оплати праці, відсутність інфраструктури та послуг для працівників віддалених регіонів
Екологічна стійкість	Використання біологічних методів у вирощуванні рослин, екологічно безпечна обробка землі, використання альтернативних джерел енергії	Недостатня увага до проблем екологічної стійкості, низький рівень інвестицій у відповідні технології та методи, низький рівень екологічної свідомості серед фермерів та споживачів
Маркетингова діяльність	Використання маркетингових інструментів та методів у продажу продукції, розвиток брендів та створення іміджу підприємства	Недостатня увага до маркетингової діяльності, відсутність досліджень ринку та аналізу попиту, низький рівень розвитку електронної комерції в аграрному секторі
Законодавча база	Розроблення та затвердження законодавчої бази, що регулює діяльність аграрних підприємств, захист прав власності та інвестицій	Незаконна зайнятість земель, відсутність прозорості в земельних відносинах, недостатня відповідальність за порушення законодавства
Соціальна відповідальність	Забезпечення прозорості та відповідальної соціальної політики, захист прав працівників, сприяння розвитку громад у сільських регіонах	Недостатня увага до соціальної відповідальності, низький рівень соціальної захищеності працівників, відсутність інфраструктури та послуг для розвитку громад у сільських регіонах

Джерело: власна розробка автора

Управління аграрним підприємством у сфері забезпечення

конкурентоспроможності може мати суперечливий характер [44]. У сфері забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств можуть виникати суперечності в розвитку управлінських відносин (рис.2.3).



Рис. 2.3. Суперечності розвитку управлінських відносин аграрного підприємства у сфері забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка автора

Декілька з них наведено нижче:

1. Суперечності між вимогами ефективності та довгостроковим плануванням. Аграрні підприємства повинні забезпечувати свою конкурентоспроможність в найближчому майбутньому, однак, для досягнення цілей в середньостроковій та довгостроковій перспективі, необхідно вкладати час та ресурси в довгострокові проекти.

2. Суперечності між підтримкою виробництва та збереженням навколишнього середовища. Аграрні підприємства повинні продовжувати виробництво з одного боку, та виконувати вимоги з охорони навколишнього середовища з іншого. Це може призвести до виникнення суперечностей між виробничими процесами та охороною довкілля.

3. Суперечності між внутрішньою та зовнішньою конкуренцією. Аграрні підприємства повинні конкурувати на внутрішньому ринку, однак, для забезпечення конкурентоспроможності, вони також повинні брати участь в зовнішніх ринках. Це може призвести до виникнення суперечностей між внутрішніми та зовнішніми стратегіями конкуренції. Вирішення цих суперечностей може бути складним завданням, однак, дієвий управлінський підхід та належне планування можуть допомогти забезпечити баланс між відповідними інтересами та потребами аграрного підприємства.

Управління аграрним підприємством повинно бути гнучким та адаптивним до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Воно повинно бути спрямоване на досягнення рівноваги між різними вимогами та завданнями, що ставляться перед підприємством, та на досягнення його стратегічних цілей.

2.2. Синергетичний підхід як механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Конкурентоспроможність можна оцінювати або на національному рівні, або на рівні підприємства. На національному рівні вона визначається як здатність країни виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, одночасно підтримуючи та збільшуючи реальні доходи населення в довгостроковій перспективі. Здатність конкурувати на міжнародних ринках зазвичай вважається залежною від макроекономічної

політики та умов (торговельна політика, обмінний курс тощо), а також від порівняльних переваг країни, тобто її забезпеченості факторами виробництва (землею, працею та капіталом). Нові технології, такі як інформаційно-комунікаційні технології та біотехнології, є міжгалузевими технологіями, і їх застосування в традиційному сільському господарстві, виробництві та сфері послуг може революціонізувати як процеси, так і методи ведення бізнесу, підвищуючи як продуктивність, так і конкурентоспроможність.

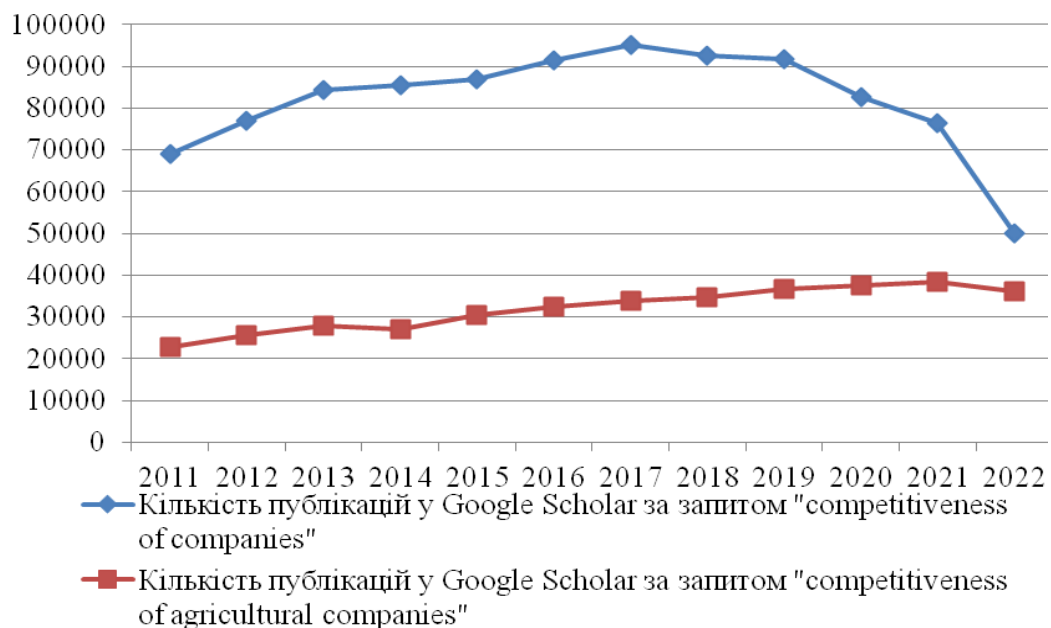


Рис. 2.4. Ретроспектива публікування розміщених у Google Scholar зарубіжних наукових праць з дослідження конкурентоспроможності підприємств та конкурентоспроможності аграрних підприємств

Джерело: власні дослідження

Конкурентоспроможність залежить не лише від макроекономічних змін чи природних багатств, але й від здатності досягти високої продуктивності шляхом розгортання та використання цих активів (людські ресурси, капітал та фізичні активи), у найефективніший спосіб [82]. Отримання макроекономічних переваг не обов'язково призведе до підвищення конкурентоспроможності, особливо якщо підприємницький сектор є слабким, тобто якщо виробничий потенціал (потенціал пропозиції) є незначним або взагалі відсутній. Нові моделі конкуренції вимагають активної

мікроекономічної політики та заходів, спрямованих на формування нових інструментів; а підприємства повинні реструктуризувати діяльність, виробничі потужності та залучати кваліфіковану робочу силу.

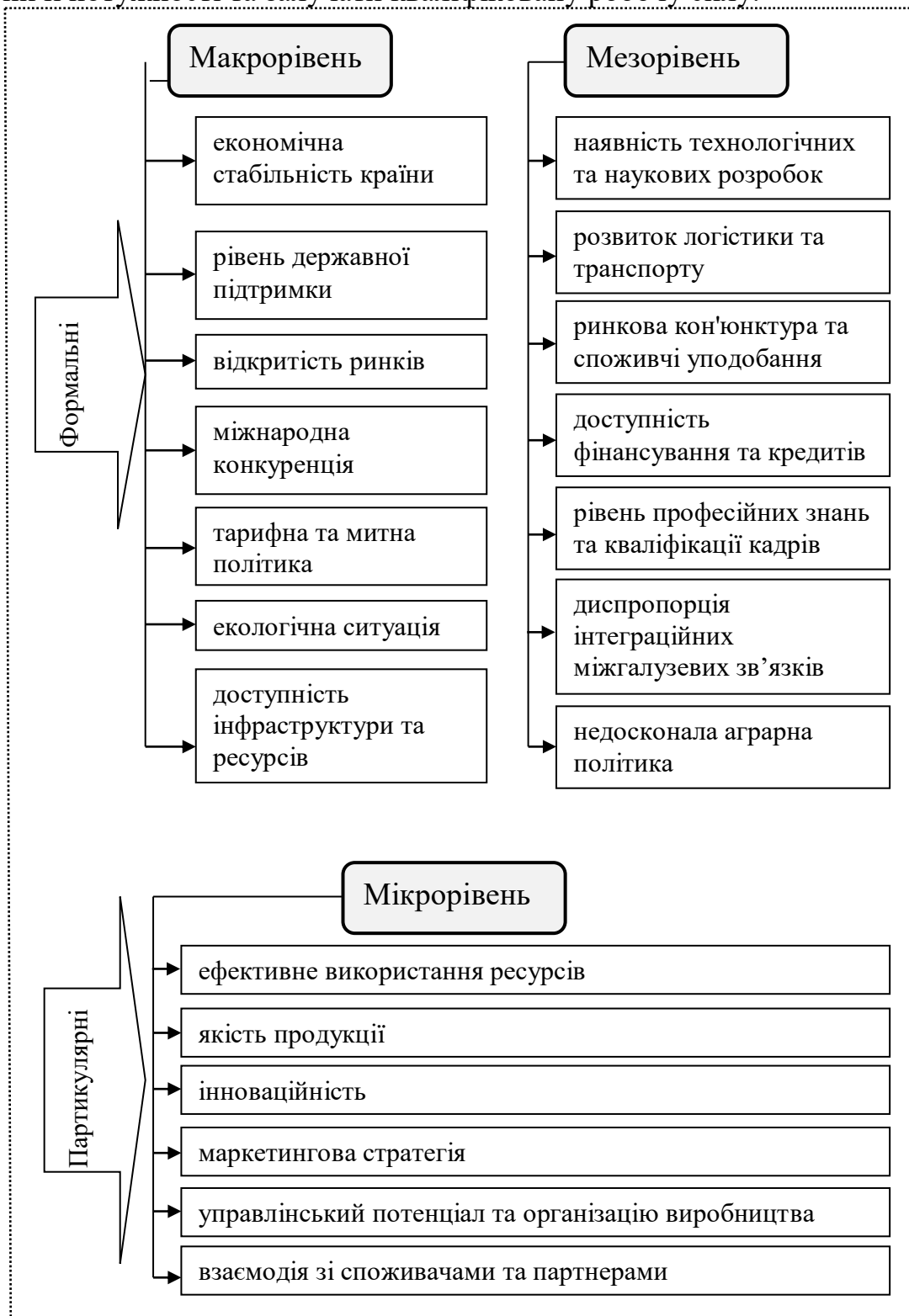


Рис. 2.5 Чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств

Джерело: власна розробка автора

Конкурентоспроможність аграрних підприємств залежить від багатьох факторів, які можна поділити на формальні та партикулярні [93]. Формальні фактори включають у себе такі елементи, як: наявність державної підтримки та регулювання ринку; рівень інфраструктури (доступність доріг, залізниць, портів тощо); наявність техніки та обладнання; кваліфікація працівників; доступність кредитів та інвестицій, науково-технічний розвиток, , правове регулювання галузі тощо. Партикулярні фактори більш пов'язані з конкретними умовами роботи кожного аграрного підприємства. Це можуть бути такі чинники, як: тип ґрунту та кліматичні умови; наявність власного насіння та засобів захисту рослин; рівень організації виробництва та управління підприємством; співпраця з іншими аграрними підприємствами; наявність ринку збуту та конкуренції, місцеві традиції та звичаї, рівень корупції тощо. Окрім того, важливими є різні рівні впливу факторів на конкурентоспроможність підприємств - макрорівень, мезорівень, мікрорівень. На макрорівні важливими є глобальні тенденції, на мезорівні - регіональні фактори, на мікрорівні - специфіка кожного окремого підприємства. Усі ці чинники можуть взаємодіяти та впливати на конкурентоспроможність аграрних підприємств, тому їх важливо аналізувати та враховувати при плануванні та управлінні діяльністю таких підприємств.

Для удосконалення класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств можна розглянути наступні підходи:

1. З урахуванням галузевих особливостей. Врахування специфіки аграрної галузі дозволяє визначити чинники, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств у даній галузі. Зокрема, до таких чинників можуть належати погодні умови, рівень землеробських ресурсів, наявність сучасного обладнання та ін.

2. З урахуванням ринкових умов. Конкурентність підприємства залежить від того, як воно пристосоване до ринкових умов. Тому до чинників

впливу можна віднести такі аспекти, як розмір ринку, ступінь конкуренції, наявність державних підтримок та ін.

3. З урахуванням організаційно-управлінських аспектів. Важливу роль у конкурентоспроможності грає організаційна структура та управління підприємством. Тому до чинників впливу можна віднести такі аспекти, як якість управління, наявність стратегії розвитку, рівень кваліфікації працівників та ін.

4. З урахуванням економічних аспектів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності його діяльності. Тому до чинників впливу можна віднести такі аспекти, як рентабельність, ефективність використання ресурсів, наявність інвестицій та ін.

Ці підходи можуть бути застосовані як окремо, так і в комплексі для удосконалення класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Важливо також зазначити, що при класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств необхідно враховувати їх взаємозв'язок та взаємодію. Так, погіршення погодних умов може вплинути на виробництво та знизити ефективність використання ресурсів. У свою чергу, це може призвести до зниження рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Організаційна структура та управління також можуть вплинути на ефективність використання ресурсів та виробничу потужність підприємства.

Таким чином, удосконалення класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку галузі. Розроблення комплексних підходів до визначення чинників впливу, які враховують специфіку галузі, ринкові умови, організаційно-управлінські та економічні аспекти, дозволить підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств та забезпечити стабільний розвиток аграрної галузі в цілому.

Запропонована удосконалена класифікація чинників впливу на

конкурентоспроможність аграрних підприємств може бути використана для практичних цілей, зокрема для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку. Також важливо зауважити, що удосконалена класифікація є актуальною в умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю підвищення ефективності господарювання. У результаті може бути досягнута оптимізація функціонування аграрних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність галузі сільського господарства на макрорівні залежить від економічної креативності [123]. Економічна креативність вимірюється за допомогою технологічного індексу (індекс інновацій та індекс передачі технологій) та індексу започаткування бізнесу. Індекс започаткування бізнесу включає в себе легкість започаткування бізнесу, доступ до позикового капіталу без застави та доступ до венчурного капіталу. Деякі країни мають високі показники за індексом технологій, але падають за індексом легкості започаткування бізнесу. У деяких випадках це підтверджується деяких випадках це підтверджується низькими темпами зростання зайнятості.

Вивчення прикладів успішного антикризового управління на прикладі сільськогосподарських вітчизняних підприємств України, які займаються виробництвом зернових. Україна є країною з великим потенціалом у сфері сільського господарства, але в той же час відома своїми економічними труднощами та кризовими ситуаціями. В таких умовах антикризове управління стає особливо важливим для підприємств, що займаються виробництвом зернових та інших сільськогосподарських культур.

Одним з прикладів успішного антикризового управління є ТОВ "Спектр-Агро" Дніпропетровської області, у якої одним із видів діяльності є виробництвом зернових та олійних культур. У 2014 році компанія стала учасником банкрутства в результаті складної економічної

ситуації в країні [102]. Однак, завдяки комплексному плану антикризового управління, який включав в себе реструктуризацію боргів, залучення нових інвесторів та оптимізацію бізнес-процесів, компанія зуміла вийти з кризової ситуації та повернутися до прибуткової діяльності. ТОВ "Спектр-Агро" здійснила кілька кроків, що допомогли їй змінити власну стратегію та повернутися до здорового фінансового стану. Одним з перших кроків було залучення фахівців з управління та фінансів для розробки нової стратегії компанії. Крім того, було здійснено перегляд структури компанії та зменшення непотрібних витрат. Компанія зосередилася на підвищенні продуктивності праці та вирощуванні більш прибуткових культур. Крім того, було введено нові механізми контролю за витратами та оптимізовано фінансовий менеджмент.

Ще одним прикладом успішного антикризового управління є компанія "Агропродсервіс" Тернопільської області, яка спеціалізується на виробництві зернових культур [102]. У 2019 році компанія стала учасником скандальної ситуації, пов'язаної зі зловживанням фінансових ресурсів. Однак, завдяки проведеному комплексному аудиту, реформі бізнес-процесів та залученню нового менеджменту, компанія зуміла повернутися до прибуткової діяльності та збільшити свої обсяги виробництва.

Одним з прикладів є компанія "Агрофірма Полісся", що займається вирощуванням зернових та олійних культур на площі понад 15 тис. га в Житомирській області [102]. У 2014 році, коли ціни на зернові культури значно знизилися, компанія вирішила не скорочувати виробництво, а знайти нові ринки збуту та розширити асортимент продукції. Вони розпочали вирощування нових культур, таких як соя та кукурудза-біопаливо, і підвищили виробництво високоякісного насіння. Компанія також вкладала кошти у покращення технологій та збільшення ефективності виробництва. Ці кроки допомогли компанії зберегти стабільність та вийти з кризової ситуації.

Інший приклад успішного антикризового управління можна побачити

на прикладі компанії "Київські зернові компанії" [102]. У 2015 році, коли ціни на зерно значно знизилися, компанія вирішила скоротити витрати та оптимізувати виробництво. Вони відмовилися від дорогих технологій та концентрувалися на оптимізації робочих процесів. Компанія також розширила свої збутові канали та знайшла нові ринки збуту, що допомогло їм зберегти стабільність. Отже, на прикладі даних підприємств можна виділити загальні стратегії та підходи до антикризового управління, які можуть бути застосовані в даній ситуації.

Одним з ключових елементів успішного антикризового управління є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно адаптуватися до нових умов [125]. Це може включати в себе перегляд стратегії бізнесу, оптимізацію витрат, переорієнтацію на нові ринки та продукти, а також залучення додаткових джерел фінансування. Інший важливий аспект успішного антикризового управління - це збереження ефективної комунікації зі співробітниками та замовниками. У кризових ситуаціях навіть найкращі плани можуть втратити силу, якщо не забезпечено належний рівень співпраці та взаємодії між всіма стейкхолдерами.

Крім того, успішне антикризове управління передбачає активну роботу з фінансовими показниками підприємства, аналіз ринку та здібність до прогнозування змін. Важливо встановлювати метрики, щоб вимірювати ефективність вжитих заходів та вчасно коригувати стратегію, якщо це необхідно.

Комплекс індикаторів оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств може мати різні варіації залежно від конкретного дослідження або потреб користувача. Нижче запропоновано основні індикатори з їхніми можливими перевагами та недоліками.

Таблиця 2.9

Індикатори оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю
аграрних підприємств

Індикатори	Опис	Переваги	Недоліки
Прибутковість	Відношення прибутку до витрат	Простий у визначенні та розумінні; може бути корисним для порівняння підприємств	Не враховує інші аспекти ефективності; може бути легко маніпульований
Рентабельність	Відношення прибутку до обсягу продажів	Дозволяє порівнювати ефективність підприємств різного розміру; показує, яка частка прибутку залишається після витрат	Не враховує ризиків та інших факторів; може бути викривленим у випадку маніпулювання цінами
Вартість виробництва	Відношення витрат до обсягу виробництва	Дозволяє визначити, яка частка витрат припадає на одиницю виробництва; може бути корисним для виявлення ефективних методів виробництва	Не враховує якість продукції та інші фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність
Чистий прибуток	Різниця між доходами та витратами	Відображає загальну ефективність підприємства; може бути корисним для порівняння підприємств різних розмірів	Не враховує часові аспекти та інші фактори, які можуть вплинути на ефективність; може бути викривленим у випадку маніпулювання цінами або витратами
Чистий потік грошових коштів	Різниця між грошовими надходженнями та витратами	Відображає реальний грошовий стан підприємства; може бути корисним для виявлення фінансових проблем та залежності від зовнішніх джерел фінансування	Не враховує довгострокових аспектів та інших факторів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність; може бути викривленим у випадку маніпулювання грошовими потоками
Маржинальна прибутковість	Відношення зміни прибутку до зміни витрат	Дозволяє визначити, як зміна витрат впливає на прибуток; може бути корисним для визначення оптимального рівня витрат	Не враховує інші аспекти ефективності; може бути викривленим у випадку маніпулювання витратами

Джерело: власна розробка автора

Переваги використання індикаторів оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств полягають у тому, що вони дозволяють вимірювати та порівнювати рівень ефективності різних підприємств, визначати проблемні аспекти та виявляти можливості для поліпшення [132]. Крім того, вони можуть бути корисними для прийняття рішень щодо інвестицій, розширення виробництва або зменшення витрат. Однак, недоліки використання індикаторів полягають у тому, що вони не охоплюють всі аспекти ефективності та можуть бути викривлені у випадку маніпулювання даними. Крім того, вони не враховують важливість довгострокових аспектів, таких як ризики, технологічний прогрес та інші фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства у майбутньому. Також важливо враховувати контекстуальні та індивідуальні особливості кожного підприємства, що можуть впливати на ефективність його управління. Узагальнюючи, індикатори оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств можуть бути корисним інструментом для визначення проблемних аспектів та виявлення можливостей для поліпшення, але їх використання повинно бути узгодженим та контекстуалізованим.

SWOT-аналіз - це метод оцінки стратегічного стану підприємства, що дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на зовнішньому ринку (табл.2.10). Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу можна виявити потенційні можливості та загрози на зовнішньому ринку, а також сильні та слабкі сторони підприємства. Це дозволяє зробити правильні стратегічні рішення та покращити конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Інноваційний ризик в аграрних підприємствах може бути досить високим, оскільки сільське господарство традиційно вважається галуззю зі стабільними доходами, а впровадження нових технологій і методів може призвести до зміни звичайних процесів і зменшення врожаю. Проте,

інновації також можуть принести значну користь аграрним підприємствам, зокрема, у вигляді збільшення продуктивності, покращення якості продукції, економії витрат на виробництво тощо. Оцінка ризику пов'язана з дослідженням можливості успіху проекту, визначенням його потенційних переваг та недоліків, а також оцінкою можливих наслідків неуспішної реалізації проекту.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність власних земельних ресурсів	- Відсутність доступу до сучасних технологій
- Досвідченість та кваліфікація персоналу	- Високі витрати на виробництво
- Добре розвинена інфраструктура	- Недостатня маркетингова стратегія
- Наявність попиту на продукцію	- Залежність від кліматичних умов
Можливості	Загрози
- Розвиток нових технологій в аграрному секторі	- Зміна клімату та інші екологічні проблеми
- Розширення ринку збуту продукції	- Конкуренція з іншими підприємствами
- Підвищення рівня споживчого попиту на продукцію	- Ростуть вартості виробництва
- Підвищення фінансової підтримки держави	- Небезпека епідемій тваринництва
- Розвиток кооперації та створення агропромислових кластерів	- Природні катастрофи, такі як посухи, повені, морози тощо
Підвищення якості та безпеки продуктів харчування	Конкуренція з боку інших країн та галузей
Розвиток агротуризму та інших споріднених галузей	Зміна законодавства та регулювання у галузі сільського господарства
Розвиток експортного потенціалу та збільшення обсягів експорту	Високі інноваційні ризики

Джерело: власна розробка автора

Для зменшення ризику інновацій можна застосовувати такі стратегії, як планування, аналіз ризиків, залучення фінансових ресурсів, управління проектом та співпрацю з іншими підприємствами і організаціями [21]. Враховуючи ці чинники, вірогідність інноваційного ризику на аграрних підприємствах може бути зменшена, а успішні проекти інновацій можуть призвести до збільшення доходів та розвитку підприємства.

Для удосконалення методики розрахунку інноваційного ризику в агропромисловому виробництві, рекомендується враховувати наступні фактори:

1. Специфіка галузі: агропромислове виробництво має свої особливості та ризику, пов'язані зі змінами клімату, ринковими умовами та сезонністю. Тому важливо враховувати ці фактори при розрахунку ризику.

2. Використання новітніх технологій: у сучасних умовах інновації та новітні технології в агропромисловому виробництві можуть зменшувати ризику та підвищувати ефективність виробництва. Тому необхідно враховувати наявність новітніх технологій та їх потенційну вартість у розрахунку ризику.

3. Оцінка впливу зовнішніх факторів: ризику в агропромисловому виробництві можуть залежати від зовнішніх факторів, такі як зміни в законодавстві, катастрофи, війни тощо. Тому важливо оцінювати можливі наслідки таких подій та враховувати їх у розрахунку ризику.

4. Прогнозування ризику: важливим етапом розрахунку ризику є прогнозування можливих наслідків та імовірність їх виникнення. Для цього можна використовувати статистичні методи, аналізувати досвід попередніх років та проводити інші дослідження.

Запропонована методика повинна враховувати всі зазначені фактори та дозволяти обґрунтовувати доцільність інвестицій у проекти з високим інноваційним потенціалом. Для розрахунку інноваційного ризику в агропромисловому виробництві можна використовувати наступні кроки:

1. Оцінка потенційних ризиків: необхідно оцінити можливі ризику, пов'язані зі змінами клімату, ринковими умовами, залежністю від одного типу продукту, проблемами з транспортуванням та зберіганням продуктів, залежністю від одного типу сировини тощо.

2. Визначення імовірності настання ризику: потрібно визначити, наскільки імовірним є настання кожного ризику. Для цього можна

використовувати статистичні дані, розглядати досвід попередніх років та проводити аналіз ринку.

3. Оцінка впливу ризиків: необхідно оцінити можливий вплив кожного ризику на аграрне підприємство. Для цього можна використовувати аналіз ситуації на ринку, розглядати витрати, які можуть бути пов'язані зі зменшенням виробництва, визначити можливі наслідки залежно від рівня ризику.

4. Розробка стратегії зменшення ризику: на основі оцінки ризиків необхідно розробити стратегію зменшення ризиків. Для цього можна використовувати інноваційні технології, використовувати різні типи продуктів, залучати різні типи сировини, використовувати різні ринки тощо.

5. Оцінка ефективності стратегії: необхідно оцінити ефективність застосованої стратегії зменшення ризиків. Для цього можна використовувати фінансові показники, такі як ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) тощо.

Удосконалена методика повинна враховувати специфіку агропромислового виробництва, що полягає в тому, що велику роль відіграє природа, а саме погодні умови, природні катастрофи, шкідники тощо. Крім того, потрібно враховувати специфіку виробництва продуктів харчування та їх властивості, які можуть бути важливими для ринку.

Для доцільності інвестицій у проекти з високим інноваційним потенціалом, можна використовувати наступні кроки:

- оцінка потенціалу інноваційного проекту: Необхідно оцінити потенційні можливості проекту та можливі наслідки від його впровадження. Для цього можна використовувати розрахунки та аналіз витрат та попиту на новий продукт, враховуючи конкуренцію на ринку.

- визначення рівня ризику: Потрібно визначити рівень інноваційного ризику, пов'язаного з впровадженням нового продукту або технології. Для цього можна використовувати аналіз ринку та експертні оцінки.

- розробка стратегії зменшення ризику.

Формула розрахунку інноваційного ризику на аграрних підприємствах може бути представлена наступним чином:

Інноваційний ризик = ймовірність виникнення негативних наслідків інновацій / потенційні втрати від таких наслідків.

Для розрахунку інноваційного ризику на аграрних підприємствах можна використовувати наступні критерії:

1. Ризик неуспішного впровадження інновації;
2. Ризик втрати ринку або частки ринку;
3. Ризик невідповідності вимогам споживачів або законодавства;
4. Ризик втрати фінансових ресурсів, вкладених у проект;
5. Ризик появи конкурентів або заміщення технології.

Для кожного критерію можна визначити його важливість (вагу) та ймовірність виникнення. Потім, використовуючи вагу та ймовірність кожного критерію, можна обчислити загальний ризик. Так, якщо ризик неуспішного впровадження інновації оцінюється як 0,3 з вагою 0,4, а ризик втрати ринку оцінюється як 0,5 з вагою 0,6, то загальний ризик буде розраховуватись за формулою:

$$\text{Інноваційний ризик} = (0,3 * 0,4) + (0,5 * 0,6) = 0,32$$

Отже, інноваційний ризик на аграрному підприємстві становить 0,32, що можна вважати середнім ризиком. Для зменшення інноваційного ризику на аграрному підприємстві можна застосовувати наступні підходи:

- аналіз та дослідження ринку: Дослідження потреб споживачів та аналіз конкурентів можуть допомогти зменшити ризик втрати ринку або частки ринку.

- ретельне планування: Ретельне планування може допомогти зменшити ризик неуспішного впровадження інновації та ризик втрати фінансових ресурсів. Планування має включати не тільки витрати, але й потенційні вигоди.

- співпраця з партнерами: Співпраця з партнерами може допомогти зменшити ризик невідповідності вимогам споживачів або законодавства та ризик конкуренції.

- постійне оновлення знань та вмінь: Постійне навчання та оновлення знань та вмінь може допомогти зменшити ризик неуспішного впровадження інновації та ризик заміщення технології.

- використання страхування: Використання страхування може допомогти зменшити ризик втрати фінансових ресурсів в разі неуспішного впровадження інновації або інших непередбачуваних обставин.

Отже, зменшення інноваційного ризику на аграрному підприємстві можливе за допомогою ретельного аналізу та планування, співпраці з партнерами, постійного навчання та використання страхування.

Сільськогосподарські підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою синергетичного підходу, який використовує сильні сторони та ресурси різних зацікавлених сторін [28]. Ось кілька пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на основі синергетичного підходу:

Співпрацювати з іншими сільськогосподарськими підприємствами: Сільськогосподарські підприємства можуть співпрацювати один з одним для об'єднання ресурсів, обміну знаннями та спільного маркетингу своєї продукції. Це може допомогти їм зменшити витрати, підвищити якість продукції та збільшити охоплення ринку.

Партнерство з науково-дослідними установами: Сільськогосподарські підприємства можуть співпрацювати з науково-дослідними установами, щоб отримати доступ до передових технологій та знань, які допоможуть їм покращити виробничі процеси та якість продукції. Це також може допомогти їм розробляти нові продукти та послуги, які відповідають вимогам ринку, що постійно змінюються.

Взаємодіяти з місцевими громадами: Сільськогосподарські

підприємства можуть взаємодіяти з місцевими громадами для побудови довіри та розвитку довгострокових відносин. Це може допомогти їм зрозуміти місцеві потреби та вподобання, розробити продукти та послуги, які відповідають цим потребам, і створити базу лояльних клієнтів.

Впроваджувати сталі практики: Сільськогосподарські підприємства можуть впроваджувати сталі практики, які зменшують їхній вплив на навколишнє середовище та покращують їхні соціальні та економічні показники. Це може включати такі практики, як органічне землеробство, збереження води та справедливі умови праці. Ці практики також можуть допомогти підприємствам вийти на нові ринки, які цінують сталий розвиток.

Інвестувати в людський капітал: Сільськогосподарські підприємства можуть інвестувати у свою робочу силу, надаючи програми навчання та освіти, які допомагають працівникам розвивати нові навички та знання. Це може підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і підвищити якість продукції та послуг. Застосовуючи синергетичний підхід, який використовує сильні сторони та ресурси різних зацікавлених сторін, сільськогосподарські підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність та досягти довгострокового успіху.

Пропонується функції управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, яка допомагає зорієнтуватися на головні напрямки діяльності, визначити пріоритети та оптимізувати процеси управління (рис.2.6). Вона є корисним інструментом для керівників підприємств, які хочуть збільшити ефективність своєї діяльності та зберегти конкурентні переваги на ринку. Також у матриці можуть бути відображені показники результативності кожної функції управління, що дозволяє оцінити їхню ефективність та внести необхідні корективи до стратегії розвитку підприємства.



Рис. 2.6. Ключові фактори управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

Джерело: власна розробка автора

Функції управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств - це інструмент аналізу та планування стратегій розвитку підприємств. Крім того, функції управління конкурентоспроможністю підприємств допомагає виявити проблемні зони та ризики, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє своєчасно приймати

відповідні заходи та стратегії, щоб запобігти негативним наслідкам. Важливою перевагою матриці функцій управління конкурентоспроможністю підприємств є те, що вона дозволяє враховувати специфіку конкретного підприємства та його галузі. Також, вона може бути корисним інструментом для порівняння різних підприємств у галузі та визначення їхнього конкурентного стану.

Одним з ключових завдань управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення ефективності всіх функцій управління [46]. Крім того, функції управління конкурентоспроможністю підприємств може бути використана для оцінки результатів управління та визначення напрямків подальшого розвитку. Основні функції управління, які включені до матриці функцій управління конкурентоспроможністю підприємств, включають такі показники результативності, як прибуток, відсоток чистої прибутковості, обсяг продажів, рентабельність, коефіцієнт оборотності тощо. Крім того, включені такі функції, як маркетинг, виробництво, управління персоналом, дослідження та розробки, фінанси та інвестиції.

Отже, для того щоб ефективно використовувати матрицю функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно проводити регулярний моніторинг та аналіз результатів роботи кожної з функцій. Важливо також визначити пріоритетні напрямки розвитку та відповідні стратегії для кожної з функцій управління. Так, якщо підприємство має проблеми зі збільшенням прибутку, слід звернути увагу на функцію маркетингу та працювати над покращенням стратегії маркетингу, збільшенням обсягу продажів та привабленням нових клієнтів. У разі якщо рентабельність підприємства не задовольняє, необхідно звернути увагу на функцію виробництва та працювати над оптимізацією виробничих процесів та зменшенням витрат. Також важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства, такі як зміни в законодавстві, ринкові тенденції, технологічні зміни тощо. З цією метою

можна використовувати інструмент SWOT-аналізу, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають на ринку.

2.3. Формування конкурентних переваг підприємства на напрямку забезпечення ринкової конкурентоспроможності

У сучасних умовах фундаментом виживання та безперервного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції є формування конкурентних переваг, що лежать в основі його результативного функціонування та забезпечення ринкової конкурентоспроможності підприємства. Саме на пошук стійких конкурентних переваг було спрямовано увагу представників школи стратегічного управління підприємствами із середини 50-х років ХХ ст.

Науковою базою формування конкурентних переваг є методологічні підходи, що склалися у межах теорії конкуренції. Найбільш значний внесок у вивчення конкуренції зробили представники класичної політекономії. Вони в ході багаторічних досліджень постулювали принципи досконалої конкуренції, в рамках якої головним елементом ринку, що координує, є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Прихильники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили адекватні реальній дійсності моделі чистої, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Ґрунтуючись на створеному методологічному фундаменті, сучасна економічна наука збагатила теорію дослідженнями в галузі конкурентоспроможності продуктів, підприємств, компаній, галузей, державного регулювання конкурентних відносин, завоювання нових географічних ринків, глобальної конкуренції. Знання та практичний досвід

свідчать про об'єктивність відносин суперництва на ринку, які існують незалежно від цілей та намірів суб'єктів ринку. У той самий час форми та інтенсивність взаємодії можуть бути різними і визначаються політичними та соціально-економічними процесами, які є у суспільстві [56]. Постулати теорії конкуренції складають основу конкурентного аналізу та стратегічного планування, що були провідними теоріями стратегічного управління підприємствами того часу.

Саме тоді виникла теорія конкурентних переваг М. Портера, коли професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер досліджував низку найбільш просунутих на той час підходів до стратегії конкурентної боротьби. Він знав, що стратегія конкурентної боротьби – це сфера першочергової уваги менеджерів, оскільки вона порушує фундаментальні питання, на які доводиться відповідати всім керівникам бізнесу, наприклад [203]: «...що рухає конкуренцією в моїй галузі чи галузях, у яких я маю намір розгорнути діяльність? які можливі дії моїх конкурентів та як найкраще реагувати на ці дії? як розвиватиметься моя галузь? яку позицію може зайняти підприємство, щоби здійснювати довгострокову конкуренцію?».

Незважаючи на важливість цих питань, М. Портер виявив, що видатні на той час експерти в галузі стратегії пропонують дуже мало методів аналізу конкуренції, які могли б використовувати менеджери для пошуку відповідей на подібні питання, або зовсім не розробляють їх.

М. Портер визначив три основні концепції формування конкурентних переваг підприємства [202]. Одна з них становить інтерес у рамках аналізованої проблематики і стосується порівняльної привабливості різних галузей з погляду довгострокової прибутковості. Привабливість галузей, на думку М. Портера, змінюється відповідно до п'яти основних конкурентних сил, і розуміння цих сил має фундаментальне значення для розробки стратегії переваги перед конкурентами.

Наголосимо, що в умовах динамічного і непередбачуваного розвитку

довкілля постулати стратегічного планування вважаються дещо сумнівними. Неспроможність і недостатня ефективність стратегічного планування за умов динамічного розвитку довкілля вимагають принципово нових підходів до стратегічного управління підприємствами. Широка доступність ресурсів унеможливила формування конкурентних переваг тільки на основі експлуатації зовнішніх умов бізнесу. Посилення взаємопроникнення та взаємозалежності економік розвинених країн та країн, що розвиваються, поглиблення міжнародної спеціалізації праці, розподіл виробничо-технологічних ланцюжків і, як наслідок, створення глобального механізму формування споживчої вартості призводять до зрівнювання витрат на виробництво в глобальному масштабі. Глобалізація ринку праці також унеможливорює створення конкурентних переваг лише завдяки різниці у витратах деяких країн.

Моніторинг зовнішнього середовища, необхідний для складання стратегічних планів на основі методології розпорядження, рефлексії та конкурентного позиціонування, значно ускладнився – всі підприємства у світі, що працюють на аналогічних, суміжних та навіть на різних ринках, що мають або не мають такого досвіду, можуть і повинні розглядатися як потенційні конкуренти [208]. Ідеологія аналізу навколишнього середовища, конкурентів, прогнозування ринкової кон'юнктури на основі отриманих даних побудови підприємства для отримання комерційного ефекту від можливостей остаточно втрачає свою актуальність.

У зв'язку з цим все частіше у пошуках конкурентної переваги підприємства вчені та практики [74, 77, 124, 154, 189] аналізують фактори внутрішнього середовища, прагнучи ідентифікувати ті здібності, навколо яких можна буде побудувати бізнес-простір.

Одними із сучасних підходів до формування конкурентних переваг підприємств стали ресурсний підхід та теорія ключових компетенцій Г. Хамела та К. Прахалада. У 1994 р. Г. Хамел і К. Прахалад опублікували

працю «Competing for the Future» [309], яка стала початком нової ери в розумінні джерел конкурентних переваг. Автори розпочинають свою книгу з питань, поставлених іншими: «Чому традиційна теорія стратегії відповідає реальності?». Автори правомірно вважають, що у довгостроковій перспективі конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на можливості виробляти з нижчими витратами і швидше, ніж конкуренти, ключові компетенції, на основі яких створюються непередбачені раніше продукти.

Іншими словами, теза вчених відображає компетентнісний підхід до формування конкурентних переваг підприємства, який є одним із постулатів ресурсного підходу.

Зазначимо, що багато в чому логіка формування конкурентних переваг виходить з тих категорій, які будуть покладені в їх основу та дозволять зосередитися на функціональності діяльності підприємства, визначенні того, якими цінностями та ресурсами воно володіє.

Таким чином, дослідження еволюції та визначення логіки формування конкурентних переваг підприємства дозволяє стверджувати, що деякі з цих підходів втратили актуальність в умовах конкуренції XXI ст. Це стосується зокрема однієї з важливих проблем стратегічного менеджменту підприємства – формування його конкурентних переваг, а саме визначення порівняльної важливості внутрішніх та зовнішніх (щодо підприємства) джерел конкурентних переваг.

Ситуація, що склалася, вимагає застосування та адаптації такого підходу до вивчення (формування) конкретних переваг, який дозволить гармонійно поєднувати здібності та ресурси підприємства, які формують ключові його компетенції, призводять до створення споживчої цінності товарів та послуг та визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі [299].

Загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела та способи отримання конкурентних

переваг, які визначають позиції підприємств у конкурентному середовищі. Поступовий перехід до постіндустріального суспільства ставить нові завдання розвитку підприємств, які пов'язані з пошуком нових джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які засновані не на матеріальних ресурсах чи витратах, а відносяться до внутрішнього потенціалу підприємства та зумовлюють його конкурентоспроможність у турбулентному ринковому середовищі.

Незважаючи на актуальність сказаного вище, у спеціальній економічній літературі (як вітчизняній, так і зарубіжній) існує значна кількість думок щодо сутності конкурентних переваг, їх значущості для розвитку підприємства, взаємозв'язку та взаємозумовленості.

На нашу думку, стійку конкурентну перевагу підприємства можна визначити як результат раціонального поєднання унікальних ресурсів та можливостей, що становлять цінність, яка вкрай обмежена та важко відтворювана (повторювана). Конкурентні переваги, сформовані підприємством, зумовлюють його унікальність у конкурентному середовищі є запорукою конкурентоспроможності на ринку.

Слід підкреслити, що конкурентні переваги, на відміну від здібностей, є об'єктивним фактом, який очевидний насамперед споживачам і регулярно знаходить своє відображення у економічних результатах діяльності. Звідси впливає логіка формування конкурентних переваг цінності для діяльності підприємства.

Таким чином, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що:

- конкурентні переваги виступають характерними відмінними рисами підприємства, властивими йому на відміну конкурентів;
- конкурентні переваги формуються у процесі діяльності підприємства загалом та створення споживчої цінності товарів, робіт, послуг;
- розвиток конкурентних переваг призводить до формування унікальності підприємства у конкурентному середовищі;

- конкурентні переваги можуть бути виміряні та зіставлені через призму економічних показників (дохід, прибуток тощо).

Вищесказане дозволяє уточнити, що конкурентні переваги підприємства необхідно розглядати як здатність створювати більш високу та впізнавану споживчу цінність порівняно з конкурентами, що виникає завдяки динаміці ключових здібностей підприємства, що характеризується унікальністю в конкурентному середовищі та призводить до зростання економічних показників та забезпечення його конкурентоспроможності.

Таким чином, основними властивостями конкурентних переваг підприємств є:

1) відносність – конкурентні переваги завжди відносні складу конкурентів у конкурентному середовищі (галузевому чи географічному), оскільки припускають порівняння результатів діяльності підприємства з діяльністю конкурентів;

2) унікальність - формування конкурентних переваг часто обумовлено використанням рідкісних ресурсів та організаційних можливостей, які одночасно не можуть бути реалізовані іншими підприємствами-конкурентами;

3) стійкість – запозичити чи адаптувати конкурентні переваги певного підприємства під специфіку діяльності іншого видається неможливим чи складним процесом.

Інакше кажучи, конкурентні переваги дозволяють створювати відомі споживачами ключові атрибути підприємства (товарів, робіт, послуг), що визначають унікальність споживчої вартості в конкурентному середовищі [302]. При цьому необхідно розуміти, що така унікальність може створюватися як усередині підприємства, так і поза його межами, оскільки схильна до дії джерел і факторів, що впливають на формування конкурентних переваг.

Слід наголосити, що крім характеру джерела формування конкурентної

переваги ключове значення для підприємства має кількість таких джерел. Чим складніший та численніший набір джерел певної переваги підприємства перед конкурентами, тим менша ймовірність копіювання.

При цьому визначальну роль відіграє постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів [241].

Інакше кажучи, для збереження переваг необхідні зміни, вдосконалення, інновації. Тут доречно наголосити на найбільш типових причинах інновацій, що формують конкурентні переваги: нові технології; поява нового сегмента у галузі; зміна урядового регулювання; нові запити споживачів; зміна вартості чи наявності факторів виробництва.

Зміни в технологіях виробництва можуть створити нові можливості для розробки продукції, нові способи виробництва або доставки та покращення супутніх послуг [250]. Саме зміна технологій найчастіше передуює стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміна технологій має на увазі появу нового товару. Зміна лідерства, зазвичай, відбувається у галузях, де різка зміна технологій призводить до застарівання знань колишніх лідерів.

Слід зазначити, що конкурентна перевага також виникає тоді, коли у споживачів з'являються абсолютно нові запити або їх уявлення про «ідеальну» продукцію різко змінюється. Ті підприємства, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися нездатними відреагувати належним чином, тому що реакція вимагає створення нової ланки в ланцюжку цінності.

Конкурентна перевага часто переходить до конкурентів через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації, обладнання. Гнучкий менеджмент досягає конкурентної переваги,

приспосовуючись до нових умов, тоді як конкуренти пов'язані капіталовкладеннями та тактикою, пристосованими до старих умов. Зазначимо, що можливість формування конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбуваються зміни у існуючих сегментах. Тут є можливість не тільки вийти на нову групу покупців, а й знайти більш ефективний спосіб виробництва деяких видів продукції.

Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей та торговельні обмеження – ще один поширений стимул для новацій, що спонукають до конкурентних переваг. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних правил гри, і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

Конкурентні переваги вищого рівня зумовлені не лише можливістю створення нової продукції та нової споживчої цінності, а й наявністю метакомпетенцій, під якими розуміють здатність підприємства до формування нових конкурентних переваг [19].

До метакомпетенцій належать насамперед взаємодії соціального характеру, такі як реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримка зав'язків з колом осіб, зацікавлених в успіху підприємства. Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження та використання конкретних компетенцій.

Серед важливих метакомпетенцій виділяють здатність підприємства до навчання та орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів підприємства.

У межах ресурсної теорії конкурентні переваги підприємства розглядаються як стратегічні активи, що зумовлюють виникнення цінності, яку підприємство приносить своїм клієнтам [266]. З іншого боку, це активи, від яких залежить те, як підприємство зможе протистояти новим загрозам з

боку конкурентів, – загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадується і які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Відповідно до ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг лежить унікальне поєднання можливостей та ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів та послуг та визначають унікальність підприємства у конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання таких унікальних активів, ресурсів та можливостей дозволять підприємству створювати стійкі конкурентні переваги.

Відмітимо, що фактори конкурентних переваг поділяють за критерієм їхньої стійкості:

1) фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, – керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує випуск нового унікального продукту з новими споживчими властивостями;

2) чинники тимчасової конкурентної переваги – легко імітовані конкурентами чи «випадкові», сприятливі у розвиток підприємства параметри довкілля.

Саме фактори першої групи становлять основу формування унікальних можливостей та компетенцій підприємства, що створюють його конкурентні переваги.

Перетворення факторів тимчасової конкурентної переваги на невід’ємні атрибути тривалого стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключових компетенцій) [255].

Стійкі конкурентні переваги є базисом, на якому будується успішний бізнес. Стійкі конкурентні переваги – це тривала вигода застосування деякої унікальної стратегії, яка створює споживчу цінність товарів та послуг

підприємства та ґрунтується на унікальній комбінації внутрішньофірмових ресурсів та можливостей, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Конкурентні переваги дають можливість бізнесу підтримувати та покращувати свої конкурентні позиції на ринку та виживати у боротьбі з конкурентами протягом тривалого часу. Ознаками стійких конкурентних переваг є унікальність, складність копіювання, стійкість, перевага конкурентам, універсальність.

Слід акцентувати увагу на тому, що згідно з постулатами ресурсного підходу стійкі конкурентні переваги визначаються унікальним поєднанням здібностей та ресурсів підприємства (ключові компетенції підприємства), що створюють споживчу цінність товарів та послуг та визначають унікальність підприємства у конкурентному середовищі.

Основу стійких конкурентних переваг підприємства становлять сфери його ключових компетенцій, що формуються виходячи з його здібностей використовувати наявні ресурси, створюючи додаткову споживчу цінність (рис.2.7).

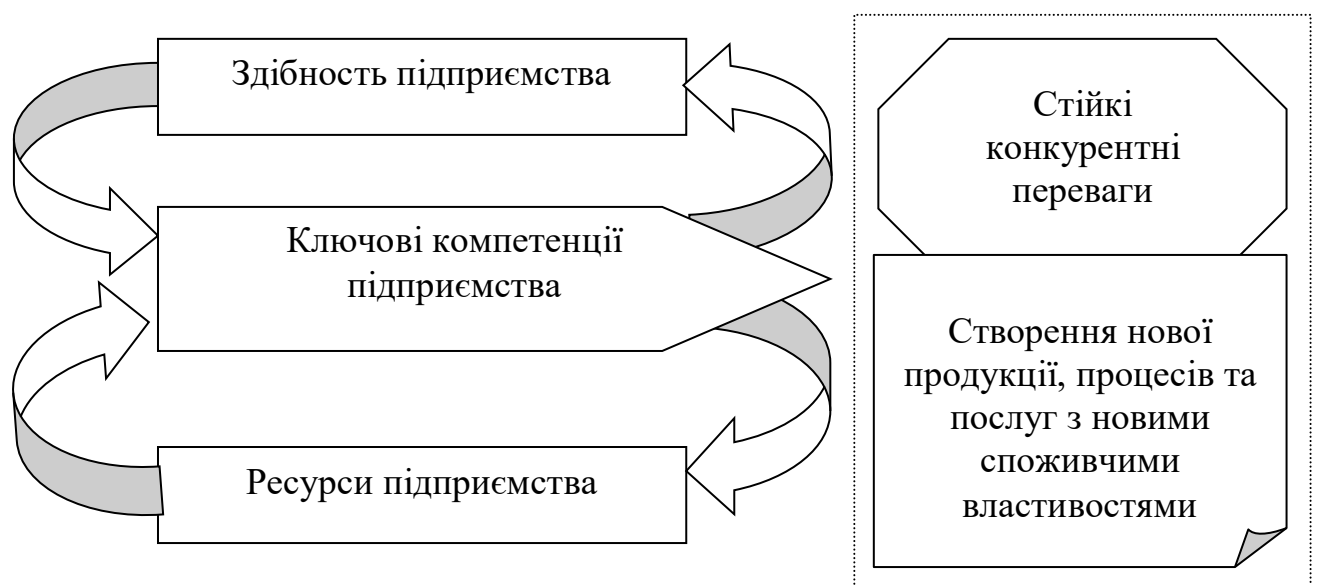


Рис. 2.7. Стійкі конкурентні переваги згідно з ресурсною теорією
(авторська розробка)

З погляду ресурсів підприємства, стійкі конкурентні переваги забезпечуються шляхом безперервного розвитку існуючих та створення нових ресурсів та можливостей у відповідь на швидкозмінні умови зовнішнього середовища. Серед цих ресурсів та можливостей найбільш важливими, що створюють цінність у новій економіці, є знання та здібності, які утворюють ключові сфери компетенції підприємства. Створення унікальних конкурентних переваг підприємства можливе завдяки двом видам можливостей – відмінним та відтворюваним – та їх унікальній комбінації, що забезпечує синергетичний ефект.

Відмінні здібності – це показники підприємства, які не можуть бути легко скопійовані конкурентами, є базисом формування стійких конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Прикладами відмінних здібностей можуть бути патенти, ексклюзивні ліцензії, сильні бренди, ефективне лідерство, командна робота тощо. Відтворювані здібності – це здібності, які конкуренти можуть купити чи створити, тобто власними силами вони можуть бути джерелом конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства, засновані на його ключових здібностях, є стійкими, унікальними, захищеними від імітації конкурентами та дозволяють створити високу споживчу цінність, яку впізнає споживач, що, зрештою, визначає унікальність підприємства у конкурентному середовищі та забезпечує йому перевагу перед конкурентами [11]. При цьому погляди на таку перевагу та унікальність підприємств у цілому суттєво різняться, обумовлюючи існування різних позицій для формування конкурентних переваг підприємства.

При розробці концепції формування конкурентних переваг підприємств на основі їх ключових здібностей слід орієнтуватися на ті гіпотези, джерелом яких є не логіка, а інтуїція. Перевага такого джерела полягає у можливості формулювати декілька варіантів вирішення проблеми,

здатних співіснувати, розвиватися та доповнювати один одного.

В додатку Ж представлено концепцію формування конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на основі їх ключових здібностей як сукупність трьох блоків: теоретичного, методологічного та практичного.

Перший блок пов'язаний з науковим обґрунтуванням концепції в рамках дослідження, а саме: послідовним визначенням об'єкта, предмета, суб'єкта, процесу, основних категорій, цілей та завдань формування конкурентних переваг підприємств на основі їх ключових здібностей.

У рамках першого блоку особливу увагу приділено головній ідеї, яка полягає в тому, що ідентифікація та діагностика інноваційно-технологічної, організаційної та особистісної сфер ключових здібностей підприємств дозволить сформувати їх конкурентні переваги.

З метою вдосконалення напрямів формування конкурентних переваг підприємств на основі формування та розвитку їх ключових здібностей у рамках другого (методологічного) блоку концепції необхідні діагностика та аналіз ключових здібностей підприємств, результати яких дозволяють обґрунтовано змодельовати здібності підприємств.

У третьому блоці концепції відбувається формування конкурентної стратегії підприємств, що ґрунтується на використанні та розвитку їх ключових здібностей за допомогою:

- 1) обґрунтування стратегічних напрямів формування та розвитку ключових здібностей;
- 2) розвитку ключових здібностей персоналу як основи формування конкурентних переваг;
- 3) розвитку інноваційних здібностей підприємств на основі рутинних процесів управління інноваціями та змінами.

Засобом взаємозв'язку теоретичного, методологічного та практичного блоків концепції є робочі гіпотези, які конкретизують шляхи підтвердження

основної ідеї (досягнення мети).

У процесі ідентифікації та діагностики ключових здібностей підприємств гіпотези доцільно розглядати як форми наукового пізнання, за допомогою яких створюються можливі результати реалізації концепції. Кожна гіпотеза спрямовано вирішення протиріч між практикою і наукою.

В основу розробленої концепції формування конкурентних переваг підприємств на основі їх ключових здібностей покладено такі гіпотези:

1. Відповідно до постулатів ресурсної теорії, а також концепцій компетентнісного підходу К. Прахалада та Г. Хамела формування конкурентних переваг підприємства лежить у площині внутрішньоорганізаційних факторів, а саме: ресурсів та здібностей, комбінація яких формує компетенцію підприємства як унікальну характеристику, що відрізняє його від конкурентів. Однак взаємозв'язок «здібності – компетенція – конкурентні переваги» лежить поза сферою загальновідомих наукових парадигм.

Гіпотеза: використання ідей ресурсної теорії та компетентнісного підходу дозволить створити концептуальну модель формування ключових здібностей підприємства у контексті формування його конкурентних переваг.

2. Згідно з концепціями компетентнісного підходу наявність певної конфігурації ключових здібностей підприємства є потенціалом формування його компетенції, яка визначає унікальність підприємства у конкурентному середовищі та є основою конкуренції.

Гіпотеза: ідентифікація здібностей підприємства та формування його певної конфігурації (ключові сфери компетенції) дають можливість визначити конкурентні переваги підприємства, що ґрунтуються на його ключових здібностях, конкурентній позиції, а також сформувати конкурентну стратегію підприємства, що базується на конфігурації його ключових здібностей.

3. Складна та полірівнева структура категорії «ключові здібності

підприємства», різноманіття компонент їх формування, складність ідентифікації місць локалізації здібностей та організаційних зав'язків між ними вимагають інструментального процесу ідентифікації та діагностики здібностей підприємств.

Гіпотеза: використання міждисциплінарного підходу та різноманіття методів діагностики здібностей дозволяє ідентифікувати здібності підприємства, виявити їх ефективну конфігурацію та визначити взаємозв'язок із конкурентними перевагами.

4. Відповідно до теорій та концепцій управління знаннями в основі формування ключових здібностей підприємства лежать різноманітні ресурси знань. Їхня різноманітність ускладнює ідентифікацію таких активів, їх джерел, місць локалізації, а також предметних сфер їх виникнення.

Гіпотеза: зародження та розвиток ключових здібностей здійснюються у трьох предметно-функціональних сферах: інноваційно-технологічній, організаційній та особистісній.

5. Згідно з ресурсним підходом Дж. Барні ресурси – це всі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством та надають можливості розробляти та реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівня раціональності та ефективності підприємства [284]. Ресурсна теорія Дж. Барні підтверджує цей факт, відносячи знання (отже, здібності та компетенції) до стратегічних активів.

Гіпотеза: здібності та їх ефективна конфігурація можуть бути основою формування конкурентної стратегії підприємства, а також для формування та розвитку його конкурентних переваг.

Таким чином, реалізація запропонованої концепції дозволить розробити ефективну конкурентну стратегію підприємств, що базується на використанні та розвитку їх ключових здібностей.

Показники економічної ефективності часто використовуються для оцінки того, наскільки ефективно аграрні підприємства використовують

обмежені ресурси з метою максимізації прибутку, враховуючи технологію та рівень фіксованих факторів виробництва. У конкурентному середовищі ресурси вільно переміщуються туди, де за них платять еквівалентну ринкову ціну. Більшість досліджень, присвячених вивченню конкурентоспроможності та поведінки аграрних підприємств у використанні ресурсів, проводились на рівні господарств. Ці дослідження базуються на припущенні, що аграрні підприємства розглядаються як єдине ціле. Справедливою відправною точкою в дослідженні поведінки управлінців при розподілі ресурсів в межах аграрного підприємств є припущення, що вони максимізують прибуток. Необхідна умова для максимізації отримання прибутку полягає в тому, що фактори виробництва повинні бути ефективно розподілені між різними видами виробничої діяльності підприємства. Це також має місце, якщо аграрні підприємства не є досконало інтегровані в ринок.

Отже, аграрне підприємство представляється як єдина одиниця, що приймає рішення щодо виробництва та споживання. В умовах досконалого ринку рішення аграрного ринку можна розглядати як такі, що приймаються у два окремі етапи. На першому етапі рішення приймаються на рівні ресурсів, які максимізують прибуток, без врахування вподобань підприємств щодо споживання, тоді як на другому етапі рішення підприємства щодо рівня споживання приймаються на основі прибутку, цін та заробітної плати. Цей тип моделі називають моделлю відокремленого підприємства, в якій ринкові ціни є цінами прийняття рішень, а виробничі рішення впливають на споживання лише через ефект доходу.

Модель аграрного підприємства прийнята для аналізу поведінки при розподілі факторів виробництва, включає в себе розподіл факторів виробництва, охоплює виробничу, споживчу та трудову поведінку підприємства.

Проблема аграрного підприємства полягає у максимізації корисності споживання ресурсів визначається як:

$$\text{Max } U(c, fd, L_f^1); z^u \quad (2.1)$$

де c - вектор спожитих ресурсів, fd - вектор продукції виробленої на підприємстві,

L_f^1 - загальний час (T) за вирахуванням часу, витраченого на економічну діяльність.

z_u - вектор змінних переваг підприємства, які включають прибутковість, рівень освіти працівників та розмір підприємства. Функція корисності є безперервною і не спадаючою для споживання. Максимальна корисність, якої можуть досягти аграрні підприємства, обмежується технологією виробництва, що використовується, наявністю землі, наявним часом, бюджетом та наявними ресурсами.

Таким чином, лагранжیان для цієї задачі максимізації визначається наступним чином:

$$U(c, fd, L_f^1; z_u) + \sum_{j=1} \delta_j [q_j - f^j(A_j, L_j; z_j)] + \lambda [T - \sum_{j=1} L_j^f + L_f^o + L_f^1] + \tau [\sum_{j=1} (p_j q_j - w_h L_j^h) + w_o L_f^o + R - C - p_f fd] + \eta [H_f^o - L_f^o] \quad (2.2)$$

Мультиплікатори Лагранжа представляють граничну корисність, яку отримує аграрне підприємство, коли обмеження, що стоять перед ним, послаблюються. Вони відображають приріст цільової функції, що є результатом прирістної зміни обмеження. Дельта (δ) - це гранична корисність, отримана від більшого врожаю завдяки технологічним змінам; лямбда (λ) - гранична корисність, отримана від послаблення часового обмеження, вона представляє граничну вартість часу підприємства; тау (τ) - гранична корисність, отримана в результаті послаблення бюджетного обмеження, вона представляє граничну вартість часу підприємства; тау (τ) - гранична корисність, отримана в результаті бюджетного обмеження і являє собою граничну вартість готівки на підприємстві; ета (η) - гранична

корисність, отримана підприємством, коли зайнятість поза сільським господарством збільшується на одну годину, і є, таким чином, граничною корисністю додаткової позааграрної зайнятості.

З умов першого порядку функції Лагранжа можна вивести умови, які повинні виконуватись для оптимального розподілу факторів виробництва в господарстві. Оптимальний рівень розподілу праці знаходиться в точці, де граничний продукт праці (MVPL) на культуру j дорівнює граничній вартості часу підприємства і розподіляється між усіма культурами, що вирощуються.

Отже, необхідно дослідити можливі фактори, які можуть пояснити відхилення аграрних підприємств від поведінки, спрямованої на максимізацію прибутку. Алокаційна ефективність (ефективність розподілу ресурсів) — виробництво продукту раціональної або заданої структури через використання ефективної комбінації ресурсів.

Концепція ефективності припускає, що якщо ринки працюють добре, то вартість граничного продукту (MVP) виробничого фактору дорівнюватиме ринковій ціні цього фактору. MVP вимірює додаткову вартість продукції, отриману в результаті використання додаткової одиниці фактора виробництва (ресурсу). MVP фактора m розраховується на основі граничних ефектів, отриманих з виробничих функцій для конкретної культури, беручи першу похідну від виробничої функції. Загальна виробнича функція Кобба-Дугласа, записаної в логарифмах, має такий вигляд:

$$\ln q_j = a + \sum_m \beta_{jm} \ln x_{jm} + e \quad (2.3)$$

Коефіцієнти (β_{jm}) безпосередньо інтерпретуються як еластичності (ϵ_{jm}) і показують відсоток зміни у випуску культури j внаслідок відсоткової зміни у вхідному факторі x_m .

На основі цих показників можливо порівняти MVP між підприємствами та сільськогосподарськими культурами. В ідеальній моделі всі MVP для одного фактора виробництва повинні бути однаковими. Якщо деякі підприємства менш інтегровані в ринок праці, ніж конкуренти MVP

праці будуть відрізнятися між ними. Оскільки такі підприємства перебувають у не вигідному становищі щодо ринків збуту продукції, то MVP можуть відрізнятися в межах домогосподарств.

Ступінь нерівності в межах господарства можна визначити, порівнюючи відхилення $MVPL$ для кожної культури від середнього граничного продукту для конкретного підприємства, який визначається як:

$$MVP_L = 1/N \sum MVP_{Lj} \quad (2.4)$$

де MVP_{Lj} - граничний продукт праці в культурі j , а N - кількість культур посаджених підприємством. Коли всі MVP_{Lj} зрівнюються, то $MVP_L = MVP_{Lj}$.

Науковий інтерес полягає не лише в тому, щоб перевірити рівність граничних продуктів, а й у тому, щоб визначити фактори, що впливають на поведінку аграрних підприємств при розподілі факторів виробництва. З теоретичної моделі видно, як на ціну рішення аграрного підприємства впливають умови на ринку факторів виробництва та ринку продукції, а також стан ліквідності підприємства. Недосконалість ринків факторів виробництва перешкоджає вільному переміщенню факторів виробництва всередині господарства, а також між видами діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Україна є одним з найбільших виробників сільськогосподарської продукції в Європі. На сільське господарство припадає значна частина ВВП України, за різними оцінками, від 10% до понад 20%. За даними Світового банку, у 2021 році на сільське господарство припадало 13,6% ВВП України. Країна є великим виробником зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, а також насіння соняшнику, цукрових буряків та

картоплі. Крім того, Україна має значні потужності у тваринництві та молочній промисловості.

2. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств може бути складним завданням, яке включає вивчення різних факторів, що сприяють їх успіху на ринку: продуктивність (такі фактори, як якість землі, доступ до ресурсів) і впровадження технологій, можуть впливати на продуктивність; ефективність витрат (передбачає оптимізацію виробничих процесів, мінімізацію відходів і використання технологій для оптимізації операцій); якість продукції є вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності; доступ до ринку (підприємства повинні мати можливість ефективно продавати свою продукцію та залучати клієнтів); фінансова стабільність (це означає доступ до капіталу, ефективне управління витратами та підтримку стабільних відносин із постачальниками та клієнтами); інновації (сільськогосподарські підприємства повинні мати можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов і нових технологій); екологічний розвиток.

3. Запропонована удосконалена класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств може бути використана для практичних цілей, зокрема для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку. Також важливо зауважити, що удосконалена класифікація є актуальною в умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю підвищення ефективності господарювання. У результаті може бути досягнута оптимізація функціонування аграрних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу полягають в тому, що вони використовують комплексний підхід до управління підприємством, враховуючи взаємодію різних компонентів системи та їх синергетичні

ефекти. Ці пропозиції засновані на використанні сучасних технологій та інструментів, таких як інформаційні технології, маркетингові стратегії, управління персоналом та ресурсами, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства та досягти максимальної ефективності його діяльності. Крім того, синергетичний підхід дозволяє виявляти та використовувати внутрішні резерви розвитку підприємства, покращувати якість продукції та послуг, забезпечувати стаке зростання і прибутковість. Також ці пропозиції передбачають використання інноваційних методів та рішень, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу на ринку та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Усі ці фактори сприяють збільшенню конкурентоспроможності аграрних підприємств та підвищенню їх ролі на ринку.

5. Наголошено, що конкурентні переваги підприємств необхідно розглядати як здатність створювати більш високу та впізнавану споживчу цінність порівняно з конкурентами, що виникає завдяки динаміці ключових здібностей підприємств, що характеризується унікальністю в конкурентному середовищі та призводить до зростання економічних показників та забезпечення його конкурентоспроможності.

6. Запропоновано концептуальний підхід до забезпечення ринкової конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що на відміну від існуючих передбачає формування конкурентних переваг підприємства та врахування особливостей кризового середовища, а також інструментів, які дозволяють зменшити вплив кризи на діяльність підприємств при цьому передбачено теоретичний, методичний та практичний блоки, що дозволяють обґрунтувати стратегічні напрями формування та розвитку ключових здібностей підприємств, реалізувати механізм розвитку ключових здібностей персоналу, оптимізувати інноваційні здібності підприємств.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [230].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Конкурентне стратегування в напрямку забезпечення ринкової конкурентоспроможності підприємств під час кризи

Стратегія, як важлива соціально-економічна категорія, широко висвітлена в економічній літературі, в наукових працях, що стали класичними, в сучасних дослідженнях. Вона трактується по-різному, з різних аспектів, але важливих змістових відмінностей у цих трактуваннях немає.

Найчастіше під стратегією розуміють набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи. Існують і конкретніші трактування, так [55] пропонують таке визначення: стратегія - це послідовність цілеспрямованих впливів (керувань), які переводять систему з одного стану в інший. Серед численних трактувань стратегії зустрічаються ті, що безпосередньо орієнтовані на інтегровані економічні системи.

Відмітимо, що стратегія – це фактична заява про напрямки діяльності підприємства та його структурних елементів, що описується у трьох аспектах: сфери діяльності: галузевих секторів, ринків, споживчих сегментів; переваги: наявність конкурентних переваг різного характеру (фінансових, технологічних, маркетингових, кадрових тощо) господарюючої одиниці перед конкурентами; видів діяльності: напрями розвитку видів діяльності, відповідність їх масштабів потребам ринку.

Загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела та способи забезпечення власної конкурентоспроможності, які залежать від можливості формувати та розвивати конкурентні переваги [91]. Глобалізація світової економіки,

зростання конкуренції, динамічні та непередбачувані зміни довкілля – все це призводить до виникнення нових викликів, подолання яких спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування конкурентних переваг нового порядку, що зумовлюють унікальність підприємства у конкурентному середовищі та є основою для розробки його конкурентної стратегії.

Конкурентні стратегії є напрямками реалізації конкурентного потенціалу, у якому відображено конкурентні переваги підприємства. Конкурентна перевага відноситься до понять, що формують сутність управління підприємством, підприємницькою структурою, що знаходиться в конкурентному середовищі, і визначають її здатність до ефективного функціонування. Відмітимо, що фактори, які зумовлюють конкурентну перевагу виробників, досі є предметом наукових дискусій, що обумовлено наявністю двох різних концепцій, кожна з яких має своїх adeptів з числа провідних представників світової наукової школи – школи конкурентного позиціонування та ресурсної школи.

На нашу думку, вибір конкурентної стратегії, на думку вченого, обумовлений двома основними моментами:

- привабливістю галузі з погляду довгострокового прибутку, і навіть чинниками, що його визначають. Не всі галузі мають рівні можливості для того, щоб залишатися прибутковими протягом тривалого часу, тому внутрішньо властива галузі прибутковість є також суттєвою складовою прибутковості окремо взятого підприємства;

- факторами, що визначають відносну конкурентну позицію підприємства у галузі. У більшості галузей одні підприємства можуть бути набагато прибутковішими за інші незалежно від того, який середній показник прибутковості спостерігається в цілому по галузі.

При формуванні конкурентних стратегій підприємства важливо відзначити, по-перше, їхню різноманітність, що говорить про множинність

можливостей щодо реалізації конкурентного потенціалу, а по-друге, – їх безпосередню залежність від явних чи прихованих конкурентних переваг. Але навіть якщо конкурентні переваги не виявляються або об'єктивно відсутні, існують можливості для того, щоб «утриматися» в конкурентному середовищі протягом певного часу. Ця обставина є вкрай важливою для практики. Підприємство першочергового не здатне до ефективного конкурування, можливо протягом певного або достатньо тривалого проміжку зберігати свою присутність на ринку, вирішуючи одночасно завдання пошуку, розвитку, нарощування конкурентних переваг та їх активного використання у майбутніх періодах.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства виступає способом формування, і забезпечення стійких конкурентних переваг. За допомогою формування конкурентної стратегії конкретизуються та визначаються шляхи реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, яка встановлює основні напрямки його діяльності.

Слід зазначити, що співвідношення конкурентної та загальної стратегій розвитку підприємства має діалектичний характер. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує стратегію розвитку підприємства, забезпечує її реалізацію та повністю підпорядкована їй, а з іншого – нерідко у господарській діяльності виникають ситуації, коли перш ніж ухвалити рішення про зміни стратегічної діяльності, треба спочатку встановити пріоритети конкурентної стратегії та визначити, чи зможе підприємство забезпечити свою конкурентоспроможність та сформувати конкурентні переваги за допомогою розробленої стратегії.

Не можна оминати той факт, що необхідність формування конкурентної стратегії підприємства зумовлена непередбачуваністю зовнішнього середовища (наприклад, несподіване зростання попиту, зміна в технологіях конкурентів, несподіване виникнення нових конкурентів тощо). Отже, формування конкурентної стратегії має ґрунтуватися на глибокому

розумінні ринку та власних конкурентних переваг (також і недоліків), передбаченні дій конкурентів. Аналіз докiлля дає можливість вивчити основних конкурентів, їх позиції на ринку і виділити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Аналіз спеціальної економічної літератури з досліджуваної проблематики дозволив зробити висновок, що найбільш успішні конкурентні стратегії підприємства зводяться до:

- створення нової ринкової ніші, вільної від конкуренції;
- створення нових товарів, процесів та послуг з новими споживчими властивостями;
- вдосконалення бізнес-процесів та інноваційний розвиток;
- формування нового попиту на інноваційні товари;
- відмову від компромісу між якістю товарів та ціною;
- адаптацію операційної діяльності з метою пропозиції унікальних товарів за доступною ціною.

Ключова роль реалізації сучасних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства відводиться розвитку його ключових здібностей [75], що втілюються у нових бізнес-процесах, у створенні нових продуктів із новими споживчими властивостями. Отже, саме на розвиток ключових здібностей має бути спрямована конкурентна стратегія підприємства, метою якої є ідентифікація його ключових здібностей.

Послідовність формування конкурентної стратегії підприємства, заснованої на компетенціях та принципах компетентнісного підходу, що включає такі етапи [190]:

- 1) формулювання цілей конкурентної стратегії підприємства;
- 2) стратегічний аналіз компетенцій підприємства;
- 3) формування компетенцій підприємства;
- 4) конкурентне позиціонування підприємства, засноване на компетенціях;

5) формування конкурентної стратегії підприємства, що базується на компетенціях;

б) розвиток компетенцій підприємства.

Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища, адже розроблення ефективної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність, реалізація конкурентної стратегії за умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Таким чином, формування конкурентної стратегії підприємства на основі розвитку його ключових здібностей є процесом ідентифікації конкурентних переваг за допомогою аналізу та оцінки ключових здібностей.

Розробка методичного інструментарію ідентифікації ключових здібностей як стратегічного активу, а також результати матричного моделювання ключових здібностей у контексті конкурентного позиціонування покладено в основу розробки науково-методичного алгоритму формування конкурентної стратегії підприємства на основі розвитку його ключових здібностей.

Ключова відмінність сформованого науково-методичного алгоритму полягає в тому, що його реалізація передбачає формування конкурентних переваг не тільки на основі існуючих у підприємства ключових здібностей, а й дає можливість їх подальшого розвитку залежно від наявності та особливостей стратегічних ресурсів.

Формування конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності з урахуванням розвитку його ключових

здібностей полягає у реалізації послідовності етапів, сукупність яких складає комплексний алгоритм (додаток 3).

Розглянемо етапи процесу формування конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтується на його ключових здібностях.

1. Ідентифікація та аналіз активів, що формують ключові здібності підприємства. Етап передбачає виявлення галузевих та специфічних особливостей, які можуть формувати здібності підприємства, аналіз достатності цих знань та їх відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

2. Конкурентне позиціонування підприємства на основі здібностей та оцінка стратегічності його ресурсів. В рамках даного етапу здійснюється оцінка конкурентних переваг, в основі яких лежать ключові здібності, що підсилюють конкурентну позицію підприємства, а також здібностей, що послаблюють конкурентну позицію (конкурентні слабкості), та побудова матриць конкурентних переваг, що дозволяють визначити сильні та слабкі сторони (здатності) підприємства у порівнянні з конкурентами.

3. Формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням ключових здібностей і вибір стратегічних альтернатив. На цьому етапі в результаті аналізу ключових здібностей визначаються види конкурентних стратегій, які можуть використовуватись у діяльності підприємства та формується перелік стратегічних альтернатив розвитку ключових здібностей підприємства.

4. Визначення стратегічних напрямів формування та розвитку ключових здібностей підприємства.

Слід зазначити, що реалізація алгоритму формування конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності на основі розвитку його ключових здібностей має ґрунтуватися на діагностиці ключових здібностей підприємства.

Першим етапом діагностики ключових здібностей підприємства у

контексті формування конкурентних переваг є моніторинг оцінки ключових здібностей, який передбачає ідентифікацію знань та бізнес-атрибутів, що формують ключові здібності.

Необхідною умовою ефективного моніторингу оцінки ключових здібностей підприємства є ідентифікація його ресурсів. Це необхідно для аналізу та оцінки наявності стратегічних ресурсів, які забезпечують розвиток ключових здібностей підприємства, оскільки здібності власними силами не є конкурентними перевагами, а можуть створювати їх тільки за наявності необхідних ресурсів (другий етап).

Третім етапом діагностики є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ключових здібностей. Даний етап дозволяє виявити здібності, що формують конкурентні позиції підприємства, визначити його позицію по відношенню до головних конкурентів на основі порівняння здібностей, а також виявити напрями подальшого розвитку здібностей та формування конкурентних переваг.

Слід зазначити, що є значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Однак у контексті цього дослідження важливо враховувати наявність ключових здібностей підприємства як відображення вимог бізнес-середовища до його функціонування та важелів формування конкурентних переваг. Це дозволить визначити сфери (функціональні аспекти) фокусування управлінських зусиль при розвитку ключових здібностей підприємства та оцінки його конкурентоспроможності загалом, орієнтуючись на потенційні конкурентні переваги.

Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ключових здібностей доцільно проводити за допомогою матричних методів, доповнених розрахунком інтегрального показника здібностей підприємства. Такий підхід не тільки відображає логіку дослідження, а й цілком відповідає ключовим положенням концепцій ключових здібностей підприємств,

оскільки враховує як характеристики внутрішнього стану підприємства так і результати аналізу чинників конкурентного середовища.

Завершальний етап діагностики ключових здібностей підприємства у контексті формування конкурентних переваг спрямовано на визначення зміни здібностей, аналіз їхнього впливу на конкурентні переваги. Цей етап базується на послідовному застосуванні методів анкетування, експертних оцінок та аналізу ієрархій, які дозволяють врахувати значущість кожного з критеріїв, параметрів та елементів ключових здібностей підприємства на основі збалансованої системи показників.

При цьому слід звернути увагу на наявність зворотного зв'язку у розробленому науково-методичному алгоритмі формування конкурентної стратегії підприємства на основі розвитку його ключових здібностей, яка забезпечує коригування інструментів та технологій формування конкурентних переваг, заснованих на розвитку найбільш сильних ключових здібностях. Це передбачає одночасне визначення здібностей, що послаблюють конкурентну позицію підприємства, та пошук напрямів, способів управлінського впливу на такі здібності з метою їх подальшого розвитку (за умови, що ці здібності визначені як важливі для розвитку підприємства).

Відмітимо, що альтернативні варіанти конкурентних стратегій для підприємств, які можуть бути спрямовані на:

- 1) розвиток стратегічно слабких здібностей, що послаблюють конкурентні позиції підприємств (фокус на репутацію продукту, функціональні та динамічні здібності);

- 2) підтримку та розвиток стратегічно сильних здібностей, що посилюють конкурентні позиції підприємств та формують конкурентні переваги (основну увагу слід приділити фізичним джерелам успіху, репутації продукту та підприємства, надійності джерел інформації).

Таким чином, алгоритм формування конкурентної стратегії

підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності на основі розвитку його ключових здібностей спрямований на формування конкурентних переваг, надає можливість подальшого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності залежно від наявності та особливостей стратегічних ресурсів підприємства.

Під час кризи конкурентна стратегія може відігравати вирішальну роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна стратегія - це набір дій, які підприємство вживає для ефективної конкуренції на своєму ринку. Сюди входять такі аспекти, як ціноутворення, маркетинг, дизайн продукції та канали дистрибуції. Під час кризи підприємствам може знадобитися скоригувати свою конкурентну стратегію, щоб залишатися конкурентоспроможними. Так, їм може знадобитися знизити ціни, збільшити витрати на рекламу або переорієнтувати виробництво на інші продукти. Здатність швидко та ефективно адаптуватися може стати різницею між виживанням та крахом.

Однак важливо зазначити, що криза також може надати підприємствам можливості для отримання конкурентних переваг [34]. Зокрема, підприємство може мати можливість придбати конкурента зі знижкою або розробити нові продукти чи послуги, які відповідають мінливим потребам клієнтів. Скориставшись цими можливостями, підприємство може вийти з кризи у сильнішій позиції, ніж раніше.

Щоб розробити успішну конкурентну стратегію в контексті антикризового управління, підприємства повинні спочатку провести ретельний аналіз свого внутрішнього та зовнішнього середовища. Це включає визначення сильних і слабких сторін, оцінку ринкових тенденцій і конкуренції, а також оцінку потенційних ризиків і можливостей. Підприємствам також важливо бути гнучкими у своєму підході до антикризового управління. Це може передбачати коригування стратегії в міру розвитку кризи та надходження нової інформації. Регулярний

моніторинг та оцінка конкурентного середовища допоможе підприємствам виявити та швидко відреагувати на зміни на ринку.

Ефективна комунікація є ще одним ключовим елементом успішної конкурентної стратегії під час кризи [216]. Підприємства повинні бути прозорими та відкритими зі своїми зацікавленими сторонами щодо своєї реакції на кризу та кроків, яких вони вживають для забезпечення своєї подальшої конкурентоспроможності. Це включає спілкування з клієнтами, працівниками, інвесторами та постачальниками.

Нарешті, аграрні підприємства повинні бути готові інвестувати у свою конкурентну стратегію навіть під час кризи. Це може передбачати виділення ресурсів на дослідження і розробки, маркетинг, навчання і розвиток співробітників. Інвестуючи у свою конкурентну стратегію, підприємства можуть вийти з кризи сильнішими та краще підготовленими до довгострокової конкуренції.

Ще одним важливим аспектом конкурентної стратегії під час кризи є необхідність розставляти пріоритети та приймати складні рішення. Підприємствам може знадобитися визначити пріоритетність певних продуктів, ринків або сегментів клієнтів, щоб зберегти ресурси і зосередитися на тих сферах бізнесу, які мають найбільші шанси на успіх. Це також може передбачати прийняття складних рішень щодо чисельності персоналу та заходів зі скорочення витрат. Підприємствам може знадобитися скоротити свою робочу силу, відправити працівників у відпустки або зменшити заробітну плату, щоб зменшити витрати і залишатися конкурентоспроможними. Однак підприємствам важливо збалансувати ці короткострокові заходи з довгостроковими цілями та інвестиціями. Хоча заходи зі скорочення витрат можуть бути необхідними в короткостроковій перспективі, вони не повинні відбуватися за рахунок зниження конкурентоспроможності підприємства та його здатності до інновацій.

Крім того, підприємства також повинні враховувати потенційний вплив

своєї конкурентної стратегії на ширшу спільноту та суспільство. Так, їм може знадобитися розглянути соціальні та екологічні наслідки своїх рішень і переконатися, що вони не приносять в жертву довгострокову стійкість заради короткострокових вигод. Підприємства повинні бути готовими до швидкої та ефективної адаптації, відкрито спілкуватися зі стейкхолдерами та приймати складні рішення, які збалансовують короткострокові потреби з довгостроковими цілями.

Нарешті, підприємства також повинні розглянути можливість співпраці з іншими організаціями для посилення своєї конкурентної стратегії під час кризи [21]. Створюючи стратегічні партнерства або альянси, підприємства можуть об'єднати ресурси та можливості для кращого реагування на виклики, що постають перед ними під час кризи. Так, підприємства однієї галузі можуть співпрацювати у сфері досліджень і розробок, маркетингових кампаній або каналів дистрибуції. Обмінюючись знаннями та досвідом, вони можуть досягти більшої ефективності та результативності у своїй діяльності. Співпраця також може допомогти підприємствам підвищити стійкість та зменшити вразливість до майбутніх криз. Диверсифікуючи свої партнерства та постачальників, підприємства можуть зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного постачальника або ринку.

Крім того, підприємства можуть співпрацювати з неприбутковими організаціями, урядами та іншими зацікавленими сторонами для вирішення соціальних та екологічних проблем, спричинених кризою. Працюючи разом, вони можуть використовувати свої ресурси та досвід для створення позитивного впливу та побудови більш стійких громад (рис.3.1).

Вибір конкретної стратегії розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств залежить від багатьох факторів, включаючи ресурсні можливості, ринкові умови, технічні здібності та інші фактори [314]. Крім того, успіх розвитку конкурентоспроможності залежить від системної та цілеспрямованої роботи всіх працівників підприємства.

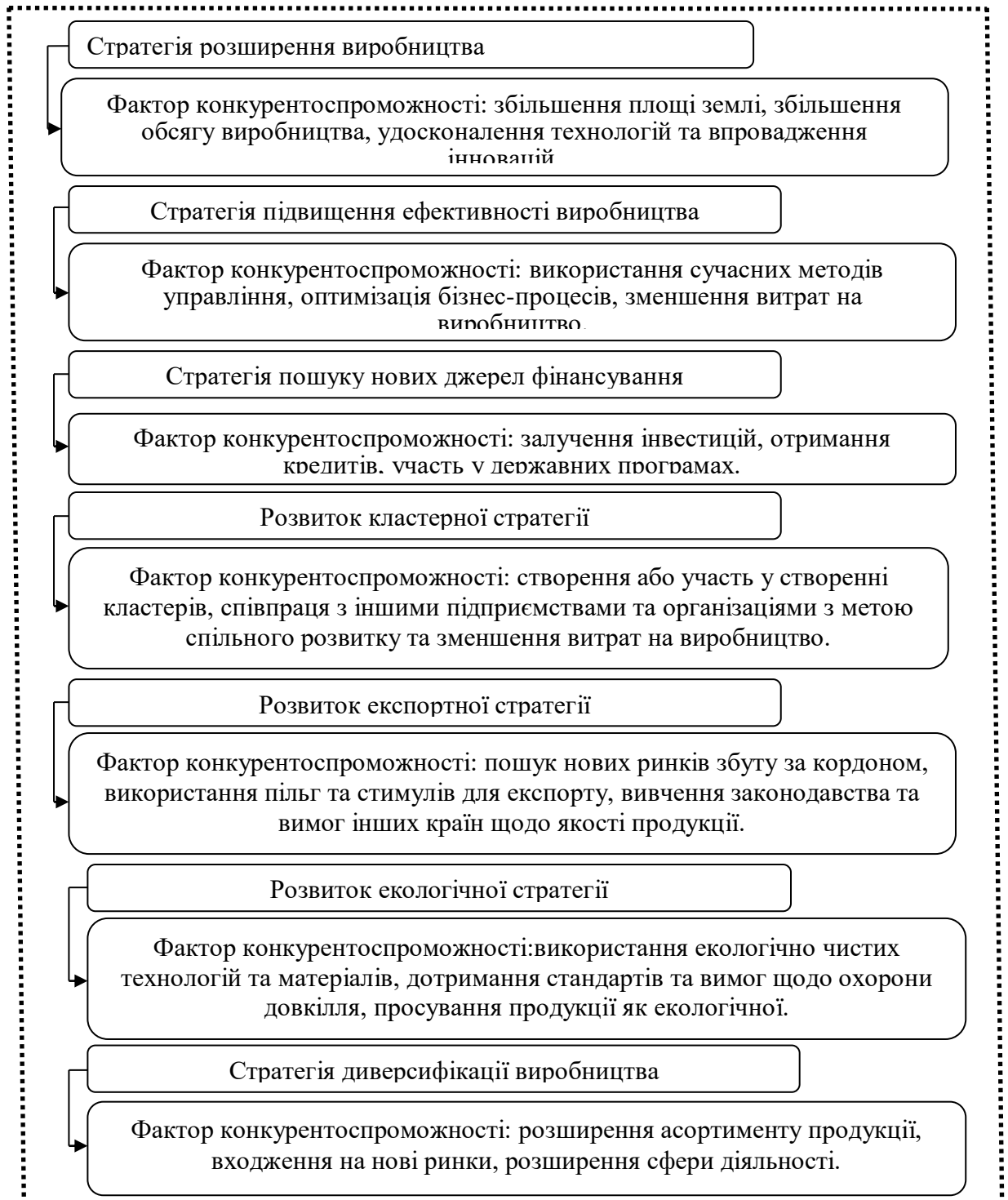


Рис. 3.1. Спектр можливих і прийнятних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи

Джерело: власна розробка автора

Успішна реалізація будь-якої з цих стратегій може забезпечити розвиток конкурентоспроможності аграрного підприємства та покращення його фінансових показників [297]. Проте, варто мати на увазі, що розвиток

конкурентоспроможності є постійним процесом, який потребує постійного аналізу та оновлення стратегій. Крім того, кожна стратегія має свої переваги та недоліки, тому важливо зробити вибір, який буде найбільш ефективним для конкретного аграрного підприємства з урахуванням його особливостей та потреб.

Доцільно виділити ще деякі можливі стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах кризи:

- стратегія покращення якості продукції: вдосконалення технологій вирощування, використання сучасних методів контролю якості, забезпечення сертифікації продукції;

- стратегія розвитку бренду: позиціонування бренду на ринку, створення унікального образу, підвищення рівня свідомості споживачів про продукцію;

- стратегія розвитку агротуризму: створення інфраструктури для прийому туристів, проведення екскурсій та інших подій, пов'язаних з аграрною тематикою;

- стратегія розвитку кооперації: створення аграрних кооперативів, які дозволяють зменшити витрати на закупівлю матеріалів та обладнання, спільно продавати продукцію та отримувати доступ до додаткових ресурсів;

- стратегія використання екологічних технологій: вирощування органічної продукції, використання екологічно чистих методів обробки ґрунту та захисту рослин, що дозволяє залучати нових клієнтів, збільшувати ціну на продукцію та підвищувати конкурентоспроможність;

- розвиток маркетингової стратегії: проведення рекламних кампаній, розвиток систем збуту та дистрибуції, співпраця з роздрібними мережами та інтернет-магазинами;

- стратегія розвитку кадрової політики: привертання та збереження кваліфікованих працівників, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створення комфортних умов праці;

- стратегія розвитку співпраці з державними органами: участь у програмах державної підтримки, отримання субсидій та інших форм підтримки від держави;

- стратегія розвитку соціальної відповідальності: виконання соціальних та екологічних стандартів, співпраця з громадськими організаціями та внесок у розвиток місцевої громади;

- розвиток фінансової стратегії: залучення кредитів та інвестицій, розробка ефективної системи фінансового управління, зменшення витрат та оптимізація фінансових процесів;

- стратегія розвитку інтернет-продажів: впровадження онлайн-платформ для продажу своєї продукції, реклама та маркетингові кампанії в інтернеті;

- розвиток інвестиційної стратегії: залучення інвестицій для розвитку виробництва та покращення якості продукції, співпраця з інвестиційними фондами та компаніями;

- розвиток логістичної стратегії: вдосконалення логістичних процесів та транспортної інфраструктури, зменшення часу та витрат на доставку продукції.

В цілому, аграрні підприємства мають широкий спектр можливих та прийнятних стратегій розвитку конкурентоспроможності, які можуть бути успішно використані для досягнення позитивних результатів у сфері виробництва та збуту продукції. Вибір стратегії повинен залежати від конкретних умов та потреб аграрного підприємства, а також має бути підтриманий необхідними ресурсами та кваліфікацією персоналу.

Отже, конкурентна стратегія є вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності підприємства в контексті антикризового управління. Розробляючи добре продуману та гнучку стратегію, ефективно комунікуючи із зацікавленими сторонами та інвестуючи у свою конкурентну спроможність, підприємства можуть успішно пройти через кризу і навіть

отримати конкурентну перевагу.

Для розробки концептуального підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у період кризи необхідно враховувати особливості кризового середовища та використовувати інструменти, що можуть зменшити вплив кризи на підприємство. Одним з ключових елементів концептуального підходу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням факторів, що впливають на його функціонування під час кризи. Так, до зовнішніх факторів можна віднести зміни на ринку, зниження попиту на продукцію, курсові коливання та інші. До внутрішніх факторів можна віднести ефективність управління, рівень фінансової стійкості, наявність резервів для зменшення витрат тощо. Для зменшення впливу кризи на підприємство можна використовувати такі інструменти, як раціоналізація витрат, диверсифікація бізнесу, збільшення ефективності управління, пошук нових ринків збуту, використання сучасних технологій тощо (додаток І).

У рамках концептуального підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у часи кризи, необхідно також звернути увагу на розвиток людських ресурсів та забезпечення їх мотивації, що дозволить підприємству зберігати свої позиції на ринку та збільшувати конкурентоспроможність. Одним з ключових аспектів такого підходу є глибоке розуміння конкретних викликів, з якими підприємство може зіткнутися під час кризи. Це можуть бути такі фактори, як зміни в поведінці споживачів, перебої в ланцюжках поставок і зростання невизначеності на ринку.

Іншим важливим компонентом є визначення інструментів і стратегій, які можуть допомогти підприємству адаптуватися до цих викликів і зберегти конкурентоспроможність [295]. Так, це може включати використання технологій для забезпечення віддаленої роботи, диверсифікацію ланцюгів постачання для зменшення залежності від певних регіонів чи постачальників

або впровадження заходів зі скорочення витрат для покращення фінансової стабільності. Також може бути корисно зосередитися на підвищенні стійкості всередині підприємства, зокрема, шляхом розвитку культури інновацій та гнучкості, інвестування в навчання та розвиток співробітників, а також підтримання міцних відносин з ключовими зацікавленими сторонами, такими як клієнти та постачальники.

Зрештою, успішний підхід до забезпечення конкурентоспроможності під час кризи залежатиме від конкретних обставин і потреб кожного окремого підприємства, а також від готовності адаптуватися та впроваджувати інновації в умовах невизначеності. На додаток до цих стратегій, підприємствам також може бути корисно бути в курсі останніх подій і тенденцій у своїй галузі та ширшому економічному ландшафті. Це може включати моніторинг змін у поведінці споживачів, відстеження перебоїв у ланцюгах поставок, а також постійне ознайомлення з державними нормативно-правовими актами та політикою, які можуть вплинути на бізнес. Нарешті, підприємствам важливо зберігати позитивне та проактивне мислення навіть у складні часи.

Це може передбачати прийняття нових стратегій і практик, прийняття змін та інновацій, а також збереження сильного почуття мети і бачення майбутнього. Крім того, підприємствам може знадобитися розглянути можливість диверсифікації своїх потоків доходів або вивчення нових бізнес-моделей, щоб адаптуватися до мінливих ринкових умов. Це може включати інвестиції в нові продукти або послуги, вихід на нові ринки або партнерство з іншими підприємствами для створення додаткових пропозицій.

Підприємствам також важливо зосередитися на ефективному управлінні своїми фінансовими ресурсами під час кризи. Це може включати кроки зі скорочення витрат, такі як перегляд контрактів з постачальниками або впровадження нових заходів з економії коштів [247]. Підприємствам також може знадобитися пошук нових джерел фінансування, таких як

державні позики або гранти, щоб підтримувати свою діяльність під час кризи. Нарешті, для підприємств дуже важливо мати план антикризового управління, який можна швидко та ефективно активувати у випадку кризи. Цей план повинен включати чітку стратегію комунікації з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також процедури управління перебоями в ланцюгах поставок або інших критично важливих бізнес-операціях.

Крім того, підприємства можуть зосередитися на створенні сильної репутації бренду, демонструючи соціальну відповідальність та залучення громадськості. Це може включати підтримку місцевих благодійних організацій, волонтерство в громадських ініціативах або вжиття заходів для зменшення впливу підприємства на навколишнє середовище.

Нарешті, під час кризи підприємствам слід надавати пріоритет добробуту та залученості працівників [216]. Це може передбачати запровадження гнучкого графіку роботи, надання підтримки у сфері психічного здоров'я, а також забезпечення чіткої комунікації та прозорого прийняття рішень. Надаючи пріоритет потребам працівників, підприємства можуть зберегти сильну та вмотивовану робочу силу, що є необхідною умовою для адаптації до мінливих ринкових умов та збереження конкурентоспроможності під час кризи. Нарешті, підприємствам важливо регулярно переглядати та оцінювати свої плани антикризового управління, щоб забезпечити їхню ефективність та відповідність обставинам, що змінюються. Це може передбачати проведення регулярних оцінок ризиків, тестування протоколів реагування та врахування уроків, винесених з минулих криз.

Підприємства також можуть звернутися за зовнішньою експертизою та рекомендаціями до фахівців з антикризового управління або галузевих експертів, які можуть надати цінну інформацію та поради щодо того, як вийти зі складної кризи, що швидко розвивається.

Загалом, застосовуючи комплексний та проактивний підхід до антикризового управління, підприємства можуть мінімізувати вплив кризи на свій бізнес та зберегти конкурентоспроможність навіть в умовах невизначеності та несприятливих обставин. Таким чином, розробка концептуального підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи передбачає поєднання стратегій, що включають глибоке розуміння унікальних викликів, які створює кризове середовище, інвестиції в інновації та дослідження і розробки, побудову і підтримку міцних відносин із зацікавленими сторонами, зосередження уваги на фінансовому управлінні, надання пріоритету добробуту та залученості працівників, а також регулярний перегляд та оцінку планів антикризового управління.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи вимагає багатогранного підходу, який враховує низку факторів, зокрема антикризове управління, фінансовий менеджмент, добробут працівників, залучення зацікавлених сторін, інновації та адаптивність. Застосовуючи проактивний і цілісний підхід, підприємства можуть не лише вижити під час кризи, але й стати сильнішими та конкурентоспроможнішими.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи доцільно розробити концептуальний підхід, який враховує особливості кризового середовища, а також інструменти зниження впливу кризи на підприємство на макро-, мезо- та мікрорівнях [248].

На макрорівні підхід має бути зосереджений на створенні стабільного та сприятливого економічного середовища за допомогою політики, яка забезпечує доступ до фінансування, спрощує торгівлю та сприяє інноваціям. Цього можна досягти за допомогою державної підтримки, такої як субсидії, податкові пільги та гранти, а також співпраці з галузевими асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами.

На мезорівні підхід має бути спрямований на вирішення конкретних проблем, з якими стикаються різні галузі та сектори. Це може включати розробку цільових стратегій підтримки галузей, які найбільше постраждали від кризи, а також виявлення та просування нових можливостей для зростання в секторах, що розвиваються.

На мікрорівні підхід має бути зосереджений на підвищенні стійкості окремих підприємств. Це може включати розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, диверсифікацію ланцюгів постачання та інвестиції в цифрові технології для забезпечення віддаленої роботи та онлайн-продажів. Крім того, підприємства можуть досліджувати нові ринки та можливості для пом'якшення впливу кризи на їхній бізнес.

Загалом, підхід має бути гнучким та адаптивним до мінливого характеру кризи, з акцентом на співпрацю, інновації та стійкість. Застосовуючи багаторівневий підхід, що враховує унікальні виклики, з якими стикаються різні галузі та підприємства, ми можемо допомогти забезпечити конкурентоспроможність бізнесу під час кризи.

3.2. Структуризація етапів процесу антикризового управління в напрямку забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Антикризове управління - це процес виявлення та вирішення проблем, які виникають у підприємства в умовах кризи з метою забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Основні етапи процесу антикризового управління на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності включають наступні [251]:

1. Діагностика кризової ситуації - оцінка фінансового стану підприємства, аналіз його діяльності та визначення причин, що призвели до кризової ситуації.

2. Розробка стратегії виходу з кризової ситуації - вибір оптимального напрямку дій для забезпечення стабільності підприємства та його подальшої конкурентоспроможності.

3. Реалізація заходів з виходу з кризи - підприємство повинно вжити необхідних заходів, щоб зменшити витрати, покращити управління фінансами та діяльністю в цілому.

4. Контроль та оцінка результатів - необхідно систематично контролювати та оцінювати результати вжитих заходів з метою виявлення проблем та коригування стратегії, якщо необхідно.

5. Підтримка стабільності та розвитку - після виходу з кризової ситуації необхідно забезпечити підтримку стабільності та розвитку підприємства на довгостроковій перспективі.

Успішне антикризове управління забезпечує підприємству можливість вижити в складних умовах та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, та включає такі елементи [12]:

- залучення фінансових ресурсів - підприємству може знадобитися залучення додаткових фінансових ресурсів для виходу з кризової ситуації та забезпечення подальшого розвитку. Для цього можуть використовуватися різні інструменти, такі як кредити, інвестиції, залучення додаткового капіталу тощо.

- реструктуризація боргів та фінансових зобов'язань - якщо підприємство має значний борг, може бути необхідно провести реструктуризацію зобов'язань для зменшення витрат та поліпшення фінансового стану підприємства.

- підвищення ефективності управління - антикризове управління може стати приводом для підвищення ефективності управління підприємством в цілому. Це може включати перегляд структури управління, зміну бізнес-процесів, впровадження нових технологій та ін.

- взаємодія зі стейкхолдерами - важливим елементом антикризового

управління є взаємодія зі стейкхолдерами, такими як партнери, клієнти, постачальники, акціонери тощо. Підприємство повинно забезпечити збереження довіри та співпрацювати зі своїми стейкхолдерами для забезпечення успішного виходу з кризової ситуації.

- підготовка до майбутніх криз - після успішного виходу з кризової ситуації підприємство повинно зосередитися на підготовці до майбутніх криз. Це може включати розробку планів реагування на кризи, зміцнення фінансів та оптимізацію процесів, щоб забезпечити більшу стійкість підприємства до можливих криз.

Загалом, антикризове управління є важливим елементом успішного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [20]. Правильно складена стратегія та її вчасне виконання може допомогти підприємству вийти з кризової ситуації та забезпечити подальший розвиток та конкурентоспроможність. Постійне вдосконалення - після того, як криза була подолана, підприємство повинно продовжувати вдосконалювати свої процеси та стратегії, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому. Вивчення досвіду - підприємство може вивчити досвід інших компаній, які вийшли з кризової ситуації. Це допоможе зрозуміти, які підходи та заходи були ефективними та як їх можна використати у своїй компанії. Реакція на зміни - підприємство повинно бути готовим до змін на ринку та швидко реагувати на них.

Конкурентні переваги можуть зникнути швидко, тому підприємство повинно мати готовість до швидкої адаптації та змін стратегії. Залучення зовнішньої експертизи - у кризовій ситуації може знадобитися залучення зовнішніх експертів для надання порад та консультацій. Експерти можуть мати досвід роботи з підприємствами, які вийшли з кризових ситуацій, та допомогти вибрати найбільш ефективні заходи для подолання кризи. Стабільність та континуїтет бізнесу - підприємство повинно працювати на створення стабільних та надійних процесів, щоб забезпечити континуїтет

бізнесу та зменшити його вразливість до зовнішніх чинників.

Стратегічне антикризове управління передбачає, що менеджери підприємств повинні визначитися з організаційною структурою підсистеми антикризового управління і що з її змісту делегувати кожному члену команди стратегічного управління [317]. Система може приймати різні організаційні рішення за умови забезпечення адекватного обсягу діяльності, суб'єктивних оцінок та уподобань впливових стейкхолдерів. При цьому обов'язковим є врахування стадії кризи в діяльності аграрного підприємства. Розподіл цілей стратегічного антикризового управління на різних стадіях кризового розвитку наведено в додатку К. Матеріал, представлений в додатку, включає в себе конкретизацію методів досягнення антикризового управління органами управління на різних етапах розвитку кризи. Він показує практичні шляхи вирішення проблем стратегічного антикризового управління. Надає керівництву базову схему для визначення відповідальності за ідентифікацію окремих проблем для антикризового управління.

Для того, щоб впровадити перелічені заходи стратегічного антикризового управління в дію і отримати всі необхідні результати за короткий проміжок часу, з мінімальними ресурсами, доцільно:

- Підвищити якість інформації, оскільки надання своєчасної та повної інформації на всіх етапах прийняття рішень сприяє успішному подоланню кризових явищ.

- Швидко реагувати на кризову ситуацію, передбачаючи її розвиток. Раптовість кризи та її негативні наслідки вимагають від менеджерів термінового аналізу інформації. Кожна демонстрація ознак кризової ситуації, що назріває, має бути негайно вивчена і врахована.

- Здійснювати стратегічне планування [264]. Це найважливіший фактор стабільності та розвитку підприємства в умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі. Ефективність стратегії визначає відповідні зовнішні характеристики підприємства, його позицію на ринку, як в цілому,

так і у зовнішньому середовищі.

- Підвищити якість спільних рішень, організувати обговорення проблем і враховувати всі точки зору, щоб зменшити ймовірність того, що керівник буде діяти одноосібно [9].

- Вживати заходів з антикризового управління в напрямках фінансово-економічної діяльності, культури стратегічного управління, моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища та вибору раціональних критеріїв для прийняття рішень.

Успіх стратегічного антикризового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства залежить від своєчасної ідентифікації самої кризи та застосування найефективніших методів для її подолання. Успішне стратегічне управління можливе лише за умови використання витратного підходу до кризової ситуації та застосування низки стратегічних і тактичних методів стратегічного управління.

До стратегічних методів належать ліквідація підприємств, створення нових корпоративних структур, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг. Реструктуризація, скорочення та банкрутство визначаються як одні з доречних тактичних методів антикризового управління. Рання діагностика кризи у фінансовій діяльності підприємства, швидке реагування на різні кризові явища, адекватна реакція підприємства на реальну фінансову небезпеку і повна реалізація внутрішнього потенціалу фірми для усунення кризових явищ - все це необхідно для ефективного стратегічного антикризового управління [36]. Кожна стадія розвитку кризової ситуації характеризується низкою функцій і завдань, які повинні бути заплановані та реалізовані для ефективного стратегічного управління для подолання кризи.

На стадії виникнення кризи необхідно з обережністю забезпечити діагностику ролі зовнішніх обставин, оцінку можливих наслідків впливу негативних факторів та реалізацію превентивних заходів. Необхідно

розпізнати та проілюструвати ознаки кризи, проаналізувати причини її виникнення, визначити тип і ймовірну глибину кризи, а також обговорити антикризові програми. Оцінка посткризових умов, визначення контрольованих і неконтрольованих кризових факторів, розробка нових стратегій, а також вибір і реалізація стратегії - все це необхідно для подолання наслідків кризи.

Ключова роль у стратегічному антикризовому управлінні належить до інтегрованих дій суб'єктів управління [31]. Дійсно, кожне завдання стратегічного антикризового управління на різних етапах містить напрями певних дій, відповідальних органів та очікувані результати мобілізації конкретних управлінських функцій. Перелічені інструменти антикризових заходів є обов'язковими для застосування в якості запобіжних заходів при управлінні кризовими ситуаціями та їх настанням.

Відповідно до завдань цього дослідження необхідно визначити критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління. Для цього введемо поняття «точки переходу» до антикризового управління. На нашу думку, це такий момент часу, при якому вичерпані ресурси традиційних методів управління та приватних антикризових заходів, а показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, функціонування підприємства за використовуваними ним управлінськими технологіями веде до нестійкого стану.

Необхідність у діагностиці стану підприємства виникає не тільки в умовах нестійкості, а й у різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства.

Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством передбачає інтеграцію системи антикризового управління з системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення та підтримки у працездатному стані єдиної системи цілей, показників та критеріїв їх досягнення [59]. У загальному вигляді основною

метою змін є досягнення вищих результатів, освоєння та застосування нових технологій у процесі виробництва продукції та надання послуг, оптимізація бізнес-процесів, модернізація менеджменту підприємства. В умовах можливої кризи або вже існуючої кризи мета організаційних змін зміщується у бік оперативного вирішення питання порушення платоспроможності та фінансової стійкості, а, отже, змінюються завдання, інструменти та методи управління підприємством у період планування та здійснення змін в умовах кризи.

Необхідність та доцільність організаційних змін, на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системний взаємозв'язок та цілісність елементної, організаційної та функціональної підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Для правильно побудованої системи антикризового управління необхідно визначити етапи розробки заходів, виявити особливості та призначити відповідальних за виконання. В додатку Л запропоновано основні етапи процесу антикризового управління з призначенням центру відповідальності.

Ми зазначали, що одним із ключових понять економічної науки утвердилася категорія «криза», яку в науково-технічній літературі розглядають як ситуацію, яка потребує негайного рішення через наявність внутрішніх та зовнішніх загроз стійкого функціонування.

Ми пропонуємо наступне визначення категорії «криза» - це стан системи, при якому не реалізується системоутворюючий фактор – мета функціонування – внаслідок того, що елементи та/або частина, та/або вся система не виконують задані функції, порушені взаємозв'язки між підсистемами та/або із зовнішнім середовищем; відповідно, метою виробничої системи є виробництво конкурентноздатної продукції в заданих

обсягах у встановлені терміни із заданим обсягом прибутку.

У науковій літературі категорія «криза» також визначається як процес, який потенційно може мати сприятливий результат, бути засобом оновлення та розвитку підприємства. В основі наукових поглядів на кризу як потенційно позитивного (негативного) явища лежить визнання його випадкової природи, що зумовлює зміни соціально-економічного характеру. Зокрема, наукова «голландська школа» дослідження кризи визначає її у вигляді «серйозної загрози основним структурам чи базовим цінностям, чи нормам (суспільної) системи, яка змушує прийняти кардинальне рішення в умовах обмеженого часу та значної невизначеності» [104]. Ми вважає, що це визначення показує значні зміни в системі, але при цьому не дає чіткого визначення кризовим ситуаціям.

Таким чином, під кризою розуміється несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи як загалом, так і складових підсистем (елементна, функціональна, організаційна), які можуть сприяти її розвитку і спаду.

Наголосимо, що антикризове управління визначається можливістю використання механізмів у наступних підсистемах діяльності підприємства: кадровій, фінансовій, виробничій та маркетинговій, які допоможуть підприємству з мінімально допустимими витратами вийти з кризової ситуації. Взаємозв'язок антикризових заходів та типів криз (табл. 3.1).

Деякі автори вважають, що антикризові заходи слід вживати, коли фінансове становище підприємства над ринком стає незадовільним, а перспектива банкрутства – реальною [255]. При цьому діагностика банкрутства та реалізація запобіжних заходів, по суті, ігнорується.

Штангрет А. та Копилюк О. висловлюють думку про те, що «подібний підхід – це все одно що «ставити віз попереду коня». Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, за яких фінансові скрути не можуть мати постійний стабільний характер. Про банкрутство за такого

підходу бути не може, оскільки має бути налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають, поки вони не набули незворотного характеру» [276].

Таблиця 3.1

Антикризові заходи та їх зв'язок із типами криз

Типи криз	Антикризові заходи
Регулярні – дають початок новому циклу, під час якого економіка послідовно проходить чотири фази та готує базу для подальших криз. Вони характерні тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини та тривалості.	Наступні заходи – стратегічні та тактичні управлінські рішення щодо подолання глибокої кризи, що передбачають проведення серйозних структурних змін на підприємстві, коли використання інших заходів уже малоефективне.
Періодичні – кризи, що повторюються з певною закономірністю.	Запобіжні заходи – тактичні та стратегічні управлінські рішення, що дозволяють знизити ризик можливої неплатоспроможності у майбутньому.
Нерегулярні – не дають початку новому циклу, а переривають на деякий час перебіг фази підйому або поживлення. Вони менш глибокі та менш тривалі у порівнянні з періодичними і, як правило, мають локальний характер.	Екстрені заходи – оперативні заходи, створені задля швидкого відновлення платоспроможності за умов вже виниклої кризової ситуації.

Джерело: власна розробка автора

Ряд авторів, розглядаючи антикризове управління, навпаки, звертають увагу лише на заходи щодо діагностики кризи та механізми банкрутства [223]. Для відновлення діяльності підприємств існує низка антикризових заходів управління підприємством. Розробка заходів антикризового управління підприємством – це складний та тривалий за часом процес, що передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Під час розгляду категорії «криза» не можна не враховувати життєвий цикл системи. Кожне підприємство, здійснюючи свою діяльність, реалізує відповідний життєвий цикл. На кожному етапі життєвого циклу підприємства проявляються різні кризові ситуації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Життєвий цикл підприємства та відповідні кризові ситуації

Етап	Стадія життєвого циклу	Прояв кризи
1	Виникнення	ризик створення підприємства, помилки у плануванні бюджету, відсутність фінансового забезпечення
2	Становлення	висока конкуренція, бар'єри недовіри товару, бар'єри входження ринку
3	Розвиток	збільшення витрат на підвищення якості товару, висока конкуренція
4	Зрілість	відсутність дій з боку керівництва у пошуку напрямів подальшого розвитку, скорочення частки ринку, необхідність модернізації та технічного переозброєння
5	Спад	збитки, залежність від кредиторів

Джерело: власна розробка автора

Ефективне управління підприємством багато в чому залежить від своєчасної ідентифікації кризи та використання реактивних заходів, а в деяких випадках – превентивних [231]. Тому для прийняття управлінських рішень в умовах кризи необхідно досліджувати останній за такими критеріями: масштаб, проблематика, причини, можливі наслідки, фази та стадії прояву. На нашу думку, на кожній із стадій життєвого циклу є ризик прояву кризи, зумовлений проблемами у розвитку підприємства на даній стадії.

Доцільність змін і виправданість для підприємства визначаються, на наш погляд, запланованим ефектом від їхньої реалізації на підприємстві. При формуванні системи управління в умовах кризи нами пропонується враховувати такі обмежуючі фактори, які здатні вплинути на кінцевий результат змін, проектування та реалізацію:

- 1) стадія життєвого циклу підприємства;
- 2) фаза кризового процесу;

- 3) стан ресурсного потенціалу;
- 4) мета та напрями змін;
- 5) дія режиму обмеження повноважень ініціатора змін.

В (додаток М) представлені методи змін із запропонованими антикризовими перетвореннями залежно від рівня зміни підсистеми.

Рухаючись уперед до цивілізованого ринку, безперечно, прийоми, методи та системи показників, що використовуються в економічній діагностиці, будуть удосконалюватися. Підтвердження цьому можна знайти у світовій практиці. Так у зарубіжних джерелах можна зустріти, що здатність фірми своєчасно зреагувати на зміни у споживанні та попиті на ринку, вміння вчасно змінити організацію структури та техніко-економічну політику є найважливішим фактором успіху західних фірм. На Заході основною метою фірм є реалізація стратегії, в основі якої лежить здатність фірми збільшити ефективність своєї діяльності шляхом впровадження досягнень НТП, тобто отримати прибуток, який необхідний для того, щоб вести конкурентну боротьбу та передбачити подальший розвиток економічної ситуації на ринку [219, 249, 281].

Серед параметрів функціонування підприємства на ринку, маючи на увазі, перш за все, спрямованість на те, щоб отримати прибуток і розробити ефективну ринкову стратегію, потрібно також відзначити, що виділяється багатьма вченими-економістами [1, 219, 259] важливе значення індикаторів, що показують фінансово-економічний стан підприємства. Вченими робиться акцент на конкурентоспроможності підприємства на достатній забезпеченості власного капіталу, можливості залучення позикових коштів, ефективному використанні основних та оборотних засобів.

За допомогою фінансово-економічних коефіцієнтів показники, що характеризують стан окремого підприємства, порівнюють з аналогічними показниками інших підприємств або середньогалузевими показниками. Це робиться для того, щоб виявити динаміку розвитку показників та тенденції

зміни стану підприємства; визначити нормальні обмеження та критерії різних сторін фінансово-економічного стану.

Отже, доцільно сформувані сукупність показників за допомогою яких слід проводити економічну діагностику підприємств. Призначенням показників, що застосовуються в ході діагностики, повинні зводитися до наступного:

- до повного та об'єктивного відображення кінцевого результату економічної діяльності підприємства, до здійснених витрат, динаміки та тенденцій розвитку;
- до забезпечення можливості діагностики економічного стану та факторів, що здійснюють на неї позитивний та негативний вплив;
- до необхідності їх застосування для того, щоби стимулювати підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, застосування узагальнюючих та окремих показників обумовлено логікою проведення діагностики та пошуком шляхів, спрямованих на підвищення та стимулювання ефективності управління підприємством з урахуванням принципів діагностики.

Таблиця 3.4

Моніторингова таблиця кредиторської заборгованості за строками боргу 1 квартал 2021 року

Контрагент	Загальна заборгованість	У.т.ч. прострочена заборгованість	Термін прострочення (днів)	Загальна заборгованість за строками боргу (днів)				
				До 7	8 - 14	15- 30	31 - 60	Від 61
Вибір, ПКФ	2 240,00						2 240	
Оазис, ПП	1 184,31							1 184,31
Світанок, ТОВ	820,00	820	26				820	
Таурег, ПП	7,50	7,5	3			7,5		
Разом	4 251,81	827,5	26			7,5	3 060	1 184,31

Джерело: власна розробка автора

З метою оперативного управління заборгованостями пропонуємо застосувати «Моніторингову таблицю кредиторської заборгованості за

строками боргу 1 квартал 2021 року» в антикризовому управлінні. Для прикладу в Таблиці 3.4 наведено моніторингову таблицю кредиторської заборгованості за строками боргу 1 квартал 2021 року. Для візуалізації також пропонуємо застосувати данні у вигляді діаграми (Рис. 3.2).

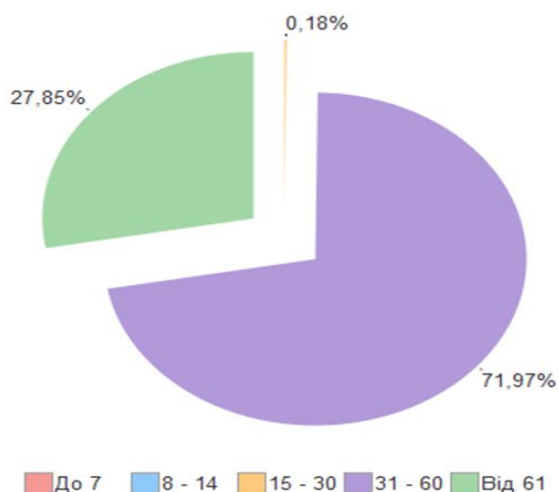


Рис. 3.2. Моніторинг кредиторської заборгованості за строками боргу 1 квартал 2021 року

В (додаток Н) наведено «Моніторингова таблиця надходження оплат від кредиторів і постачальників 1 квартал 2021 року», яка дозволяє більш детально (за товарами) проконтролювати моніторинг надходження оплат від кредиторів і постачальників станом на будь яку дату.

Слід зазначити, що для того, щоб ефективно керувати підприємством, необхідно застосувати адекватні процедури (діагностику, аналіз, прогнозування), які повинні підтримати рішення щодо управління підприємством і відповідати умовам, що формують інформацію. Підсумовуючи, можна сказати, що до найважливіших з безлічі цілей, які стоять перед підприємством відносяться досягнення високих результатів в економічній діяльності та отримання максимального прибутку з урахуванням фактору довгострокової перспективи у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства. Тому річна норма прибутку на вкладений капітал, на думку деяких авторів [134, 274] є вихідним кількісним критерієм ефективності виробництва.

Діагностуючи економічний стан підприємства можна визначити перспективність джерел його розвитку та забезпечити конкурентоспроможність, що дає можливість виділити дійсні шляхи щодо запобігання негативним тенденціям у застосуванні виробничо-економічного потенціалу підприємства.

В основі методів діагностики економічного стану підприємства повинні лежати відносні показники, оскільки інфляція ускладнює процес приведення абсолютних показників балансу до порівняльного виду. У таких випадках система діагностики дає змогу провести економічне розпізнавання стану підприємства. До складу процесів, що лежать в основі розпізнавання, входять [149]:

- упорядкованість індексів зміни показників;
- структуризація всіх витрат, які можуть мати місце;
- бюджетна розробка витрат виробництва;
- визначення фінансово-економічних коефіцієнтів у еталонних значеннях.

Значну допомогу при цьому можна отримати за допомогою різних видів інтегральних показників ділової та інвестиційної діяльності, узагальненого індексу ефективності виробництва. Під час проведення аналітичної роботи, застосовуючи різні інтегральні оцінки, практикується застосування підходів, які оцінюють роботу підприємства, ефективність господарської діяльності з урахуванням різних інтегральних оцінок.

Підприємство є складною господарською системою, яка має складові, що виконують покладені на них функції та підпорядковуються керуючим впливам [151]. Однак можливі порушення, відставання, неузгодженості, дисбаланс, диспропорції, для яких характерні певні ознаки, враховуючи які можна визначити характер та місце порушення нормального перебігу економічної діяльності підприємства .

Для того, щоб діагностувати економічний стан підприємства необхідно

застосувати індикативні матриці, до яких входять упорядковані індекси зміни показників, що характеризують взаємозв'язок між результатами діяльності та ресурсами, що використовуються.

При цьому необхідно дотримуватися принципу:

Результати → Витрати → Ресурси*

* - стрілками вказано, що темп зростання показника на початку повинен бути швидше за темп зростання показника, що знаходиться в кінці.

Цей принцип також можна позначити наступним чином:

$T_{\Pi} \rightarrow T_{В} \rightarrow T_{А} > 100 \%$,

де T_{Π} - темп зміни прибутку;

$T_{В}$ – темп зміни виручки від продукції (робіт, послуг);

$T_{А}$ – темп зміни активів (майна підприємства).

З цього випливає, що зростання прибутку має відбуватися вищими темпами, ніж зростання обсягів реалізації та майна підприємства. Тобто, необхідно знижувати витрати виробництва та ефективно використовувати ресурси підприємства. Водночас навіть прибуткові підприємства, що стабільно працюють, можуть мати відхилення від цього стану. Причини можуть бути у значних інвестиціях, освоєнні нових технологій, модернізації та реконструкції тощо.

Такі заходи часто спровоковані зовнішнім середовищем (зовнішнім оточенням) і потребують великих фінансових вкладень, що окупаються і приносять вигоди у майбутньому [162]. Безперечно, що такий нормативний напрямок темпів зростання визначає еталонне співвідношення показників, а діагностика, виявляє тип відхилень від нормативної чи бажаної ситуації на підприємстві.

Всі випадки відхилень даних від тих, які задані в індикативному співвідношенні, свідчать про переважання в стратегії розвитку підприємства не інтенсивних, а екстенсивних факторів, а це говорить про те, що у виробничо-економічному потенціалі підприємств відсутні прогресивні

форми розвитку, оцінюючи стан підприємства як задовільний. Безперечно, що таким станом неможливо досягти високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В даний час застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством стає дедалі актуальнішим. Тому перераховані вище методи діагностики слід застосовувати разом з інформаційною системою діагностики економічного стану підприємства. Підхід, у якому задіяні інформаційні системи, дає нові можливості для того, щоб провести оперативну діагностику становища підприємств. Набір діагностичних показників та методів, що використовуються при обробці економічної інформації дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між результатами економічної діяльності підприємств та визначає головні напрямки вдосконалення процесу управління підприємством.

Підкреслимо, що процес антикризового управління повинен здійснюватися на безперервній основі. Цей підхід дозволяє передбачити чи пом'якшити кризу, а не боротися з її наслідками, що у ситуації високої мінливості чинників докілька менш ефективно. Очевидно, що дотримання принципу корпоративної соціальної відповідальності як одного з ключових принципів функціонування системи стратегічного антикризового управління неминуче пов'язане зі збільшенням витрат, які підприємство може здійснити в умовах сприятливої економічної ситуації.

Зазначені витрати сприяють досягненню значних синергетичних ефектів у майбутньому, зокрема за умов посилення кризових процесів економіки. Корпоративна соціальна відповідальність, на наш погляд, є обов'язковим елементом системи стратегічного антикризового управління. Свого часу ще М. Портер та М. Крамер диференціювали корпоративну соціальну відповідальність на реагуючу та стратегічну [307]. При цьому реагуючу корпоративну соціальну відповідальність вони розглядали як реакцію на існуючі проблеми, орієнтовану на пом'якшення наслідків

діяльності підприємства, підтримання його репутації в короткостроковій перспективі й зниження нефінансових ризиків. У свою чергу, стратегічна корпоративна соціальна відповідальність полягає, на думку М. Портера та М. Крамера, у вибудовуванні стратегії на основі ідей соціальної відповідальності [307]. Реалізація ідей соціальної відповідальності в процесі стратегічного антикризового управління сприяє формуванню конкурентних переваг на користь сталого розвитку підприємства як сьогодні так і у стратегічній перспективі. Криза ж дозволяє виявити справжній рівень соціальної відповідальності підприємства та його відданість інтересам у суспільному розвитку.

У процесі стратегічного антикризового управління підприємства використовуються евристичні методи: методи прийняття рішень на основі експертних оцінок (індивідуальних, колективних, систематичних, масових), екстраполяції, мозкового штурму, стратегічного аналізу (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG) тощо [304]. Істотним компонентом у системі антикризового управління виступає самооцінка – всебічний та систематичний аналіз діяльності підприємства та його результатів порівняно з обраним еталоном. В основу самооцінки покладено метод GAP-аналізу (аналізу розривів), призначений для виявлення відхилень поточних значень ключових показників функціонування підприємства від показників стратегічного плану розвитку підприємства, а також від значень показників підприємства, визнаних кращими в межах галузі, для розробки спеціальних програм з метою зменшення чи ліквідації розривів (наприклад, збільшення обсягу продажу, зниження витрат, зростання продуктивності праці тощо).

Інструментами стратегічного антикризового управління підприємством виступають: інтегрована система ключових показників оцінки ефективності функціонування підприємства, що поєднує комплекси показників щодо кожної з базових функціональних стратегій; методика інтегральної оцінки ефективності функціонування підприємства, у тому числі в розрізі базових

функціональних стратегій та відповідних їм ключових процесів; методичний підхід до оцінки розривів; структура стратегії; рамковий стандарт формування та реалізації системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Керуючий вплив на об'єкт управління, в якості якого виступає сукупність бізнес-процесів підприємства, забезпечується за рахунок механізму реалізації системи антикризового управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності [312].

З метою оцінки результатів функціонування підприємства та ефективності реалізації бізнес-процесів на безперервній основі проводиться моніторинг за ключовими показниками та коригування їх поточних значень з використанням механізму реалізації сталого зворотного зв'язку між усіма рівнями стратегічного антикризового управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Відмітимо, що перевагою використання представленого алгоритму антикризового управління є:

- зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;
- розподіл повноважень за відділами та підприємства з виявленням центрів відповідальності.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів у сукупності із запропонованим підходом щодо діагностики економічного стану підприємства, можливий вихід підприємства з кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Моделювання конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі багатокритеріального аналізу

Моделювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за допомогою багатокритеріального аналізу передбачає оцінку діяльності підприємства на основі декількох критеріїв [83]. Багатокритеріальний аналіз (БКА) - це підхід до прийняття рішень, який дозволяє порівнювати альтернативи на основі декількох критеріїв або факторів, і може застосовуватися в різних сферах, включаючи сільське господарство.

Щоб застосувати багатокритеріальний до сільськогосподарських підприємств, необхідно визначити критерії, які є найбільш важливими для оцінки конкурентоспроможності. Ці критерії можуть включати серед інших такі фактори, як врожайність, якість, економічна ефективність, задоволеність клієнтів, стійкість та інновації. Визначивши відповідні критерії, необхідно присвоїти їм вагу, виходячи з їхньої відносної важливості. Ці ваги відображають пріоритети підприємства і можуть бути визначені за допомогою різних методів, включаючи експертні оцінки, опитування та консультації із зацікавленими сторонами.

Після присвоєння ваг критеріям необхідно оцінити результати діяльності підприємства за кожним критерієм, використовуючи відповідні метрики або індикатори. Так, врожайність можна виміряти за кількістю та якістю врожаю з одиниці земельної ділянки, а економічну ефективність - за прибутковістю підприємства або рентабельністю інвестицій. Для інтеграції результатів багатокритеріального аналізу використовують метод прийняття рішень, такий як зважена сума або середньозважене значення, який об'єднує оцінки ефективності за кожним критерієм у загальну оцінку конкурентоспроможності [109]. Цей показник використовують для порівняння різних сільськогосподарських підприємств та визначення сфер

для покращення. Отже, визначено кроки, які необхідно зробити для моделювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за допомогою багатокритеріального аналізу:

1. Визначення критеріїв: Першим кроком є визначення критеріїв, які мають відношення до конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

2. Визначення матриці рішень: Після визначення критеріїв будується матриця рішень, яка показує, наскільки добре сільськогосподарське підприємство працює за кожним критерієм. Ця матриця може бути заповнена за допомогою збору даних, експертних оцінок або комбінації обох методів.

3. Присвоєння ваг критеріям: Наступним кроком є присвоєння ваг кожному критерію, щоб відобразити його відносну важливість у визначенні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Ваги можуть бути визначені на основі вподобань зацікавлених сторін або за допомогою більш формального процесу, такого як метод аналітичної ієрархії (MAI).

4. Розрахунок балів та рейтингів: Маючи матрицю рішень та ваги критеріїв, можна розрахувати бали за кожним критерієм і визначити загальну оцінку конкурентоспроможності. Потім сільськогосподарські підприємства можуть бути проранжовані на основі їхньої конкурентоспроможності.

5. Аналіз чутливості: важливо провести аналіз чутливості, щоб оцінити надійність моделі та потенційний вплив зміни вагових коефіцієнтів або критеріїв. Це може допомогти визначити найбільш критичні фактори та надати інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Використовуючи багатокритеріальний аналіз, можна отримати більш повне та об'єктивне розуміння конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства [114]. Це допоможе визначити сфери для покращення та прийняти обґрунтовані рішення для підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

Таким чином, моделювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за допомогою багатокритеріального аналізу передбачає визначення відповідних критеріїв, присвоєння їм вагових коефіцієнтів, оцінку ефективності за кожним критерієм та інтеграцію результатів у загальний показник конкурентоспроможності. Такий підхід може допомогти сільськогосподарським підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств Дніпропетровської області України використано економетричне моделювання. Сільське господарство - це комплексна діяльність, пов'язана з виробництвом рослинної та тваринницької продукції. Сільськогосподарська діяльність пов'язана зі значними сезонними тенденціями виробництва і збуту продукції [138]. Залежно від кліматичних умов та господарських факторів, сільськогосподарські підприємства можуть вирощувати різноманітні культури, такі як зернові культури, овочі, фрукти, ягоди, технічні культури та займатися тваринництвом. Крім того, збут продукції може бути залежним від споживачів. Таким чином, виробники повинні бути готові до сезонної зміни попиту на продукцію та відповідно планувати виробництво та збут продукції. У сільському господарстві також важливо враховувати міжнародні тенденції та вимоги щодо безпеки та якості продукції. Більшість країн мають встановлені стандарти, які регулюють якість та безпеку продуктів харчування, тому виробники повинні дотримуватися цих вимог, щоб мати можливість експортувати свою продукцію на міжнародні ринки. У цілому, сільськогосподарська діяльність - це складна галузь, яка потребує постійного удосконалення технологій та адаптації до змінних умов виробництва та ринку.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності було відібрано 100 підприємств чотирьох районів Дніпропетровської області, що

спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур, зокрема, зернових (додаток П). В результаті аналізу були відібрані Новомосковський, Царичанський, Магдалинівський та Дніпровський райони, які мають великий потенціал у вирощуванні зернових культур та є значними сільськогосподарськими виробниками в області. Крім того, ці райони мають розвинену інфраструктуру та знаходяться в найбільш зручному місці для збуту продукції. Райони відібрані для дослідження знаходяться близько від обласного центру м. Дніпра та один від одного, а сільськогосподарські підприємства цих районів мають рівні умови функціонування (природно-кліматичні умови, ринки збуту тощо). Відбір цих конкретних районів дозволить провести більш глибокий аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств, які займаються вирощуванням зернових культур в Дніпропетровській області.

Для того, щоб визначити причинно-наслідкові зв'язки впливу факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств за всією сукупністю підприємств і для кожної з груп, необхідно провести комплексний аналіз факторів, що впливають на результативну ознаку - конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств є ключовим фактором для їх успішної діяльності та розвитку.

Основні показники конкурентоспроможності аграрних підприємств можуть бути класифіковані в різні категорії, такі як економічні, соціальні та екологічні.

Серед економічних показників можна виділити [165]:

- рентабельність (відношення прибутку до витрат);
- продуктивність (відношення валового виробництва до витрат);
- ефективність використання ресурсів (відношення валової доданої вартості до витрат на працю або капітал);
- рівень конкуренції на ринку (частка ринку або показник концентрації ринку);

- інноваційність та диверсифікація продукції.

Серед соціальних показників можна виокремити [158]:

- забезпеченість робочими місцями та рівень заробітної плати;
- відносини зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами;
- сприяння розвитку сільських територій та збереженню традиційного способу життя.

Серед екологічних показників можна виділити [173]:

- ступінь впливу на навколишнє середовище та рівень використання водних, ґрунтових та інших ресурсів;
- використання екологічно чистих технологій та матеріалів;
- розвиток програм енергозбереження та відновлювальної енергетики.

Враховання всіх цих показників дозволяє зробити комплексну оцінку конкурентоспроможності аграрних підприємств. Так, висока рентабельність може свідчити про ефективне використання ресурсів, але може також свідчити про використання некоректної практики, що негативно впливає на екологію та соціальний аспект діяльності. Крім того, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств може залежати від різних факторів, таких як національна та міжнародна політика, регулювання ринку, доступ до кредитів та інвестицій, технічний прогрес та інші. Важливо також зазначити, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств може мати довгостроковий характер та залежати від зміни попиту на ринку, зміни кліматичних умов та інших факторів. Таким чином, визначення та аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств є важливим завданням для підвищення їхньої ефективності та розвитку, з урахуванням всіх економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Далі визначені фактори, які характеризують ризик втрати конкурентоспроможності аграрного підприємства.

1. Рентабельність - це відношення прибутку до витрат. Якщо

рентабельність аграрного підприємства низька, це може свідчити про проблеми з конкурентоспроможністю.

2. Цінова конкурентоспроможність - це відношення цін на товари аграрного підприємства до цін конкурентів. Якщо ціни вищі за ринкові, це може призвести до втрати клієнтів і конкурентоспроможності.

3. Інноваційність - це здатність аграрного підприємства до впровадження новітніх технологій і методів роботи. Якщо підприємство не здатне до інновацій, це може вплинути на його конкурентоспроможність.

3. Ефективність управління - це здатність підприємства до ефективного використання ресурсів і управління витратами. Якщо управління неефективне, це може призвести до зростання витрат і втрати конкурентоспроможності.

4. Ринкова частка - це відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу ринку. Якщо ринкова частка падає, це може свідчити про втрату конкурентоспроможності. Ці показники можуть допомогти аналізувати ризик втрати конкурентоспроможності аграрного підприємства і допомогти у плануванні стратегій для покращення його конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства була обрана величина інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь як результативна ознака. Були побудовані моделі для процесів формування та оцінки ефективності інвестицій для кожної з досліджуваних груп підприємств (табл. 3.5).

Дослідження проводилося на сільськогосподарських підприємствах Новомосковського, Царичанського, Магдалинівського та Дніпровського районів Дніпропетровської області, в залежності від отриманого прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь. Результатом дослідження стали 3 групи: сільськогосподарські підприємства, які отримали збиток у 2021 році (29 підприємств), підприємства, які отримали прибуток у 2021 році від 0,1 до 3

тис. грн. (30 підприємств), та підприємства, які отримали прибуток у 2021 році більше 3 тис. грн. (41 підприємства).

Таблиця 3.5

Класифікація та групування аграрних підприємств Дніпропетровської області
за рівнем прибутковості

Показники	За величиною прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.			Середнє значення по сукупності
	Збиток	Від 0,1 до 3	Більше 3	
Кількість підприємств	29	30	41	100
Валова продукція на 1 га, тис грн/га	3,82	4,59	5,46	5,11
Прибуток від звичайної діяльності на 1 га, тис. грн. /га	-	1,25	1,58	0,97
Рентабельність операційної діяльності, %	-	0,51	0,69	0,47
Фондовіддача, грн.	6,3	7,5	8,7	6,5
Фондомісткість, грн.	0,13	0,41	0,82	0,40
Фондоозброєність, тис грн.	8,9	12,1	13,7	11,3
Платоспроможність	0,13	0,31	0,35	0,28
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,25	1,79	2,81	1,78
Коефіцієнт автономії	0,2	0,71	0,83	0,66
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,09	1,71	2,08	1,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,61	0,81	0,56
Сукупний дохід на 1 грн. вартості активів, грн.	0,31	1,17	1,51	0,99
Продуктивність праці, тис. грн.	45,7	67,3	161,6	91,43
Приходиться на 1 га оброблюваних земель:				
- середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	1,97	5,82	3,78	3,86
- виробничі витрати річні, грн.	1,12	1,82	1,45	1,46
- середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення і поточних виробничих витрат тис. грн.	0,85	3,43	2,41	2,23

Джерело: розраховано за даними [240]

У економічних дослідженнях найширше застосування знайшли моделі лінійної регресії, хоча це є спрощеним засобом для моделювання реальних економічних процесів. Детальне вивчення та застосування методики побудови лінійних моделей надає необхідну теоретичну базу для створення більш складних, нелінійних моделей, які в більшій мірі відповідають реальним економічним процесам [277].

Для оцінки можливостей підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно проаналізувати ризики втрати конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області. Лінійна регресійна модель впливу факторів на результативну ознаку використовується для моделювання даних процесів:

$$y_i = \sum_{i=1}^k a_i x_i + a_0, \quad (3.1)$$

де y_i — результативна ознака; a_i — коефіцієнт, який відображає вплив досліджуваних факторів (x_i) на формування показника, який моделюється; a_0 — коефіцієнт, що відображає вплив інших факторів, які не враховуються в моделі; $i = \overline{1, k}$ позначає кількість факторів, включених до моделі.

Взяті для аналізу показники, які характеризують ризик втрати конкурентоспроможності аграрного підприємства показано в таблиці 3.6.

Виявлення ризиків втрати конкурентоспроможності аграрного підприємства ґрунтується на аналізі причинно-наслідкових зв'язків між факторами інвестиційно – інноваційного забезпечення сільськогосподарських підприємств та дозволяє виокремити ринкові та неринкові підприємницькі ризики, використовуючи при цьому економічні показники.

Таблиця 3.6

Досліджувані показники, що характеризують ризик втрати
конкурентоспроможності аграрного підприємства

Показники	Зміст показників	Вплив на конкурентоспроможність
Індекс цін скоригований на індекс інфляції, % (X1)	Вказує на відношення вартості зернової продукції в цінах поточного періоду до її вартості в цінах базового періоду, скоригованого на індекс інфляції.	Він впливає на конкурентоспроможність підприємства через зміну вартості його продукції, що може вплинути на попит споживачів.
Рівень зносу основних фондів на кінець року, % (X2)	Високий рівень цього показника свідчить про необхідність ремонту та модернізації основних засобів підприємства.	Це може підвищити ризик та знизити інвестиційну привабливість підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність.
Величина простроченої кредиторської заборгованості, % до загальної величини заборгованості (X3)	Цей показник вказує на ризик зниження ліквідності підприємства та погіршення оборотності грошових коштів через високу прострочену заборгованість.	Це може призвести до недоотримання частини прибутку, що негативно впливає на дохідність та конкурентоспроможність підприємства.
Величина ліквідних активів, % (X4)	Цей показник відображає співвідношення ліквідних активів та поточних зобов'язань	Його зростання позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки це свідчить про наявність достатньої кількості вільних грошових ресурсів.
Фінансова залежність, % (X5)	ступінь залежності аграрного підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Дана залежність може мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність аграрного підприємства. З одного боку, сприятиме збільшенню прибутку та конкурентоспроможності. З іншого боку, збільшити фінансові витрати та знизити його здатність до самостійного розвитку.

Джерело: складено автором

Результати кореляційно-регресійного аналізу показали щільність зв'язків між обсягом інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь та факторами, відібраними для аналізу, що підтверджується регресійними рівняннями:

Для аграрних підприємств першої групи:

$$Y_1 = 3,7542X_1 + 0,27469X_2 + 2,21375X_3 - 1,34781X_4 - 2,13286X_5 \quad (3.2)$$

Для аграрних підприємств другої групи:

$$Y_2 = 4,09187X_1 - 1,23467X_2 + 1,10934X_3 - 0,71483X_4 + 4,02371X_5 \quad (3.3)$$

Для аграрних підприємств третьої групи:

$$Y_3 = 6,17837X_1 - 3,90143X_2 + 0,27184X_3 - 0,45691X_4 + 3,87126X_5 \quad (3.4)$$

Y_1 - це сума інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь, виражена в тисячах гривень; X_1 - це індекс цін, скоригований на індекс інфляції, відсотки; X_2 - це рівень зносу основних фондів на кінець року, відсотки; X_3 - це відсоткове співвідношення простроченої кредиторської заборгованості до загальної кількості заборгованості; X_4 - це відсоткове співвідношення ліквідних активів; X_5 - це відсоткове співвідношення фінансової залежності.

Отже, з урахуванням значень парних коефіцієнтів кореляції, коефіцієнти при змінних, що мають високий рівень значущості, можуть використовуватись для визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства в досліджуваних районах, а також при визначенні стратегічних альтернатив розвитку конкурентоспроможності кожного сільськогосподарського підприємства.

Кореляційно-регресійні рівняння показують певні відмінності в напрямках підвищення ефективності конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств різних груп. Побудовані моделі характеризують процеси ризику втрати конкурентоспроможності для кожної з груп аграрних підприємств (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Моделі, які пояснюють залежність результативних показників від ризиків втрати конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Підприємства	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації
1	2	3
Групування за величиною прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь	1 група $Y_1 = 3,7542X_1 + 0,27469X_2 + 2,21375X_3 - 1,34781X_4 - 2,13286X_5$	$R^2 = 62,3\%$
	2 група $Y_1 = 4,09187X_1 - 1,23467X_2 + 1,10934X_3 - 0,71483X_4 + 4,02371X_5$	$R^2 = 78,2\%$
	3 група $Y_1 = 6,17837X_1 - 3,90143X_2 + 0,27184X_3 - 0,45691X_4 + 3,87126X_5$	$R^2 = 87,3\%$

У таблиці 3.6 наведені коефіцієнти детермінації R^2 для економетричних моделей. Ці коефіцієнти показують, що зміна величини інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь залежить від зміни пояснювальних змінних на 62,3%, 78,2% та 87,3%.

Рівняння (3.2-3.4) описують зв'язок між рівнем інвестицій на 100 гектарів сільськогосподарських угідь та такими факторами, як індекс цін, стан зносу основних фондів на кінець року, сума простроченої кредиторської заборгованості, розмір ліквідних активів та фінансова залежність сільськогосподарського підприємства для підприємств згрупованих за рівнем прибутку на 1 гектар сільськогосподарських угідь.

Дані характеристики зв'язку відображають залежність суми інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь від п'яти різних факторів для досліджуваних аграрних підприємств трьох різних груп. У формулах (3.2), (3.3) та (3.4) коефіцієнти перед кожним фактором показують, як зміна значення цього фактора впливає на рівень інвестицій.

Отже, аналізуючи дані характеристики зв'язку, можна зробити висновок про те, які фактори мають найбільший вплив на інвестиції в аграрні підприємства різних груп, та які з них є критичними для успішної діяльності

підприємств. Зокрема, для аграрних підприємств другої групи велике значення має фактор X_5 (відсоткове співвідношення фінансової залежності), що свідчить про необхідність зменшення рівня фінансової залежності для збільшення інвестицій в ці підприємства. У рівнянні (3.2) для аграрних підприємств першої групи можна побачити, що інвестиції сильно залежать від індексу цін, рівня зносу основних фондів та відсоткового співвідношення ліквідних активів. Інші фінансові показники, такі як прострочена кредиторська заборгованість та фінансова залежність, не мають такого значення для цієї групи підприємств.

У рівнянні (3.3) для аграрних підприємств другої групи можна побачити, що інвестиції також залежать від індексу цін та рівня зносу основних фондів. Однак для цієї групи підприємств також важливими є відсоткові співвідношення простроченої кредиторської заборгованості та фінансової залежності. У рівнянні (3.4) для аграрних підприємств третьої групи можна побачити, що інвестиції сильно залежать від індексу цін та рівня зносу основних фондів, а також відсоткового співвідношення ліквідних активів та фінансової залежності. Прострочена кредиторська заборгованість для цієї групи підприємств не має такого значення, як для другої групи.

Далі розглянемо економічний зміст отриманих характеристик зв'язку для першої групи підприємств (тобто підприємств, які отримали збиток у 2021 році). Якщо індекс цін збільшиться на 1%, то це призведе до збільшення інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 3,7542%. У свою чергу, збільшення рівня зносу основних фондів та простроченої кредиторської заборгованості на 1% призведе до збільшення інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 0,27469% та на 2,21375% відповідно. З іншого боку, збільшення ліквідних активів та фінансової залежності сільськогосподарського підприємства призведе до зменшення інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 1,34781% та на 2,13286% відповідно.

Рівняння зв'язку (3.1) має економічний зміст, який підтверджує, що в

групі досліджуваних сільськогосподарських підприємств основні фонди є зношеними та неефективно використовуються, тому впровадження інновацій і збільшення інвестицій може позитивно вплинути на грошові надходження підприємства. Сільськогосподарським підприємствам даної групи слід зосередитись на інноваціях в основні виробничі фонди та на збільшенні інвестицій.

Після аналізу результатів економетричного моделювання другої групи підприємств (тобто тих, що заробили від 0,1 до 3 тис. грн. на 1 га сільськогосподарських угідь у 2021 році), можна зробити наступні висновки. Збільшення індексу цін (з урахуванням індексу інфляції), величини заборгованості перед кредиторами та фінансової залежності сільськогосподарського підприємства на 1% призведе до збільшення обсягу інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 4,09187%, 1,10934% та 4,02371% відповідно. У той же час, збільшення рівня зносу основних фондів до кінця року та величини ліквідних активів на 1% призведе до зменшення обсягу інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 1,23467% та 0,71483% відповідно.

Третя група підприємств (тобто ті, що отримали прибуток більше 3 тис. грн. на 1 га сільськогосподарських угідь у 2021 році) характеризується такими залежностями: якщо індекс цін (виправлений на рівень інфляції) збільшиться на 1%, то величина простроченої кредиторської заборгованості та фінансової залежності сільськогосподарського підприємства також збільшиться, а отже, необхідна величина інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь зросте на 6,17837%, 0,27184% та 3,87126%, відповідно. З іншого боку, якщо рівень зносу основних фондів на кінець року та величина ліквідних активів збільшаться на 1%, то необхідна величина інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь зменшиться на 3,90143% та 0,45691% відповідно. Отже, економетричне моделювання чітко показує, що сільськогосподарські підприємства другої та третьої груп повинні

контролювати величину простроченої кредиторської заборгованості, рівень зносу основних фондів на кінець року та величину ліквідних активів.

Для визначення рівня інвестиційного ризику сільськогосподарських підприємств було проведено розрахунок можливих грошових надходжень для кожної групи підприємств за вказаною ознакою групування на основі отриманих рівнянь зв'язку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінка інвестиційних можливостей для досягнення максимального фінансового результату в сільськогосподарських підприємствах
Дніпропетровської області

Показники	Групи підприємств за величиною прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.			У середньому по сукупості
	Збиток	Від 0,1 до 4	Більше 4	
Кількість підприємств у групі, шт.	29	30	41	100
Грошові надходження 1 середньорічного працівника, тис грн.: – фактичне значення	83,13	181,27	189,64	151,35
– розрахункове значення	113,44	162,69	141,51	139,21
Коефіцієнт використання можливостей	0,73	1,11	1,34	1,06

Джерело: розрахунки автора по даним [240]

З таблиці 3.7 видно, що третя група підприємств, яка має ресурсний потенціал, спеціалізацію та інші досліджувані фактори, зуміла отримати значну кількість прибутку у 2021 році, при цьому використовуючи свій потенціал найбільш ефективно з усіх досліджуваних підприємств при надходженні прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь. Зниження коефіцієнта використання можливостей отримання додаткових грошових коштів на одного середньорічного працівника в інших групах підприємств свідчить про неефективну систему управління в цих підприємствах, яка не

сприяє ефективному використанню інвестицій, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Глибше вивчення результатів господарювання, рівня забезпеченості та ефективності використання інвестицій у різних групах підприємств залежно від прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь свідчить про наявність певних особливостей у формуванні результативної системи управління агропромисловим виробництвом в залежності від масштабів господарювання та інвестиційних ризиків.

Таблиця 3.9

**Конкурентоспроможність та економічна ефективність
агропромислового виробництва в залежності від рівня інвестицій на
підприємствах районів Дніпропетровської області**

Показники	Групи господарств за величиною інвестицій, тис грн.			В середньому
	I	II	III	
	До 33	34 - 40	41 і вище	
Кількість господарств, шт.	36	23	41	100
Величина інвестицій, тис грн.	30,8	36,2	43,9	37,6
Впровадження інновацій у матеріальній чи нематеріальній формах (витрати на придбання нової техніки, технологій, програмного забезпечення), тис. грн.	31,9	55,7	86,3	54,8
Собівартість 1ц, грн.	61,57	38,45	35,89	39,2
Затрати праці на 1 ц, люд. – год.	24,27	7,56	4,89	7,87
Рентабельність, %	-21,1	8,9	13,7	5,6

Джерело: розраховано автором за даними [240]

Для вивчення впливу інвестицій на економічну ефективність та конкурентоспроможність агропромислового виробництва на підприємствах чотирьох досліджуваних районів Дніпропетровської області, а саме Новомосковського, Магдалинівського, Царичанського та Дніпровського, було проаналізовано ранжирований аналіз 100 господарств за величиною їх

інвестицій. З таблиці 3.8 видно, що зі зростанням величини інвестицій обсяг впровадження інновацій у матеріальній та нематеріальній формах підвищується швидше, що збільшує економічну ефективність та конкурентоспроможність агропромислового виробництва. Це явище можна спостерігати в порівнянні різних груп господарств з різними середніми величинами інвестицій. Зокрема, група з вищими інвестиціями в два рази перевищує групу з нижчими інвестиціями за обсягом впроваджених інновацій, що свідчить про те, що підприємства, які використовують інвестиції для інноваційного розвитку, можуть активно впроваджувати нові рішення за рахунок інших джерел фінансування. Крім того, вищі інвестиції пов'язані з більш високою урожайністю, меншою собівартістю та меншою трудомісткістю. З таблиці також видно, що рентабельність підприємств зросла до 5,6%, що підтверджує той факт, що вища величина інвестицій сприяє підвищенню економічної ефективності агропромислового виробництва, збільшує мотивацію керівництва.

Продовжуючи дослідження, можна відзначити, що інвестиції мають також важливе значення для розвитку інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної. Збільшення обсягів інвестицій в ці галузі сприятиме розвитку регіону, забезпечить покращення умов життя та підвищення економічної активності. Крім того, інвестиції можуть бути спрямовані на створення нових підприємств та розширення виробництва на існуючих, що також позитивно позначиться на економічному розвитку регіону. Однак, важливо забезпечити правильне спрямування інвестиційних ресурсів та ефективне використання їх в галузях, що потребують розвитку. Також важливо забезпечити створення сприятливих умов для приваблення інвесторів, що дозволить збільшити обсяги інвестицій та підвищити рівень економічного розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таким чином, методика визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства містить ряд

науково-новаторських елементів, що роблять її унікальною та високоефективною. Серед цих елементів можна виділити наступні:

1. Використання інтегрованого підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства. Дана методика враховує не лише внутрішні, але й зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

2. Використання матричного підходу до визначення перспективних стратегічних зон розвитку. Цей елемент передбачає використання SWOT-аналізу для визначення внутрішніх переваг та недоліків підприємства, а також аналізу макроекономічного середовища для визначення можливостей та загроз. На основі отриманих даних формується матриця, яка дозволяє визначити перспективні стратегічні зони розвитку.

3. Використання методу аналізу ієрархій для визначення пріоритетів розвитку. Цей елемент полягає у використанні методу, який дозволяє визначити відносну важливість різних факторів та зон розвитку. Цей аналіз допомагає визначити найбільш пріоритетні зони для розвитку та вирішення проблем. В цілому, використання даної методики дозволяє підприємствам аграрного сектору ефективно вирішувати проблеми конкуренції на ринку та розвиватися.

Висновки до розділу 3

1. Відмічено, що загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові способи забезпечення власної конкурентоспроможності, які залежать від можливості формувати та розвивати конкурентні переваги. Глобалізація світової економіки, зростання конкуренції, динамічні та непередбачувані зміни довкілля – все це призводить до виникнення нових викликів, подолання яких спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування конкурентних

переваг нового порядку, що зумовлюють унікальність підприємства у конкурентному середовищі та є основою для розробки його конкурентної стратегії.

2. Застосування комплексного та проактивного підходу до антикризового управління допомагає аграрним підприємствам мінімізувати вплив кризи на бізнес та зберегти конкурентоспроможність навіть в умовах невизначеності та несприятливих обставин. Таким чином, сформовані науково-методичні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи передбачає поєднання стратегій, що включають глибоке розуміння унікальних викликів, які створює кризове середовище, інвестиції в інновації та дослідження і розробки, побудову і підтримку міцних відносин із зацікавленими сторонами, зосередження уваги на фінансовому управлінні, надання пріоритету добробуту та залученості працівників, а також регулярний перегляд та оцінку планів антикризового управління.

3. Підкреслено, що процес антикризового управління повинен здійснюватися на безперервній основі. Цей підхід дозволяє передбачити чи пом'якшити кризу, а не боротися з її наслідками, що у ситуації високої мінливості чинників докільця менш ефективно. Наголошено, що антикризове управління визначається можливістю використання механізмів у наступних підсистемах діяльності підприємства: кадровій, фінансовій, виробничій та маркетинговій, які допоможуть підприємству з мінімально допустимими витратами вийти з кризової ситуації.

4. Обґрунтовано основні етапи процесу антикризового управління з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства при якому процес управління розглядається з урахуванням взаємозалежності елементної, організаційної та функціональної підсистем управління та рівнів змін у контексті системного взаємозв'язку та цілісності компонентів напрямів діяльності (виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової)

процесу управління.

5. Були побудовані моделі, які характеризують процеси ризику втрати конкурентоспроможності для кожної з груп аграрних підприємств. Дані характеристики зв'язку відображають залежність суми інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь від п'яти різних факторів для досліджуваних аграрних підприємств трьох різних груп. Рівняння зв'язку має економічний зміст, який підтверджує, що в першій групі досліджуваних сільськогосподарських підприємств основні засоби є зношеними та неефективно використовуються, тому впровадження інновацій і збільшення інвестицій може позитивно вплинути на грошові надходження підприємства. Сільськогосподарським підприємствам даної групи слід зосередитись на інноваціях в основні виробничі засоби та на збільшенні інвестицій. Для другої групи підприємств (збільшення індексу цін (з урахуванням індексу інфляції), величини заборгованості перед кредиторами та фінансової залежності сільськогосподарського підприємства на 1% призведе до збільшення обсягу інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 4,09187%, 1,10934% та 4,02371% відповідно. У той же час, збільшення рівня зносу основних фондів до кінця року та величини ліквідних активів на 1% призведе до зменшення обсягу інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь на 1,23467% та 0,71483% відповідно. Третя група підприємств характеризується такими залежностями: якщо індекс цін (виправлений на рівень інфляції) збільшиться на 1%, то величина простроченої кредиторської заборгованості та фінансової залежності сільськогосподарського підприємства також збільшиться, а отже, необхідна величина інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь зросте на 6,17837%, 0,27184% та 3,87126%, відповідно. Економетричне моделювання чітко показує, що сільськогосподарські підприємства другої та третьої груп повинні контролювати величину простроченої кредиторської заборгованості, рівень зносу основних фондів на кінець року та величину ліквідних активів.

6. Вивчено вплив інвестицій на економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Зі зростанням величини інвестицій обсяг впровадження інновацій у матеріальній та нематеріальній формах підвищується швидше, що збільшує економічну ефективність та конкурентоспроможність агропромислового виробництва. Це явище можна спостерігати в порівнянні різних груп господарств з різними середніми величинами інвестицій. Зокрема, група з вищими інвестиціями в два рази перевищує групу з нижчими інвестиціями за обсягом впроваджених інновацій, що свідчить про те, що підприємства, які використовують інвестиції для інноваційного розвитку, можуть активно впроваджувати нові рішення за рахунок інших джерел фінансування. Крім того, вищі інвестиції пов'язані з більш високою урожайністю, меншою собівартістю та меншою трудомісткістю. Рентабельність підприємств зросла до 5,6%, що підтверджує той факт, що вища величина інвестицій сприяє підвищенню економічної ефективності агропромислового виробництва, збільшує мотивацію керівництва.

7. Запропоновано елементи методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі багатокритеріального аналізу яка містить ряд науково-новаторських елементів, що роблять її унікальною та високоефективною. Це, зокрема, використання інтегрованого підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства; використання матричного підходу до визначення перспективних стратегічних зон розвитку; використання методу аналізу ієрархій для визначення пріоритетів розвитку. В цілому, використання даної методики дозволяє підприємствам аграрного сектору ефективно вирішувати проблеми конкуренції на ринку та розвиватися на перспективу.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [231, 232, 280].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-методичних й практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Окреслено сучасні теорії та підходи до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом уточнення сутності понять: «забезпеченість конкурентоспроможності підприємства» як структурованої сукупності дій, спрямованих на створення умов, які сприяють сталому перебігу економічних процесів; реалізацію затверджених планів, програм, проєктів; запобігання збоєм, порушенню законів, нормативних установок, договірних умов та досягнення конкурентних переваг підприємств; «антикризове управління» як сукупності взаємопов'язаних елементів (принципів, форм, методів, інструментів, методичного забезпечення), яка зорієнтована на моніторинг ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, за ключовими показниками, оцінювання відповідності їх значень встановленим стандартам та вжиття заходів щодо коригування стратегії з метою забезпечення безперервності генерації фінансових потоків підприємством і їхньої сталої позитивної динаміки.

2. Визначено методичні підходи до формування рівнів і базових компонентів системи антикризового управління підприємством, функціонування якої, на відміну від існуючих, здійснюється на основі рамкового стандарту формування та реалізація стратегій антикризового управління, включаючи механізм самооцінки (визначення зрілості досліджувальних підприємств та її стратегічних можливостей для сталого розвитку), з акцентом на забезпечення безперервності та сталого розвитку потоків капіталу підприємства, що генеруються в особі зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у разі.

3. Розкрито зміст та особливості класифікаційних ознак конкурентних переваг підприємства, що надало можливість обґрунтувати їхню спрямованість крізь призму ключових здібностей створення високої споживчої цінності, що, зрештою, створює унікальність підприємства в конкурентному середовищі та забезпечує йому перевагу перед конкурентами, подано класифікацію чинників впливу на ринкову конкурентоспроможність аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, враховує галузеві особливості, ринкові умови, організаційно-управлінські аспекти, економічні аспекти (при класифікації чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств необхідно враховувати їх взаємозв'язок та взаємодію). Визначено тенденції розвитку конкурентоспроможності підприємств на аграрному ринку України та у світу. Встановлено, що Україна є одним з найбільших виробників сільськогосподарської продукції в Європі. На сільське господарство припадає значна частина ВВП України, за різними оцінками, від 10% до понад 20%. За даними Світового банку, у 2021 році на сільське господарство припадало 13,6% ВВП України. Надано пропозиції щодо застосування інструментарію забезпечення ринкової конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі синергетичного підходу, який враховує сильні сторони та ресурси зацікавлених сторін; спроможність до довгострокового успіху сільськогосподарського підприємства, здатності виявляти та використовувати внутрішні резерви розвитку підприємства, покращувати якість продукції та послуг, забезпечувати стає зростання і прибутковість на аграрному ринку України та світу

4. Запропоновано концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що на відміну від існуючих, передбачає послідовну структурування конкурентних переваг підприємства з урахуванням особливостей кризового середовища та антикризового інструментарію, який забезпечує мінімізацію впливу кризи на

діяльність підприємства та включає теоретичну, методичну та практичну складові обґрунтування стратегічних напрямів формування і розвитку ключових потенційних можливостей підприємства, реалізації механізму розвитку ключових здібностей персоналу, оптимізації інноваційного потенціалу агропромислового підприємства.

5. Обґрунтовано науково-методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час кризи, що на відміну від існуючих, передбачає поєднання стратегій і включає логічне розуміння унікальних викликів, які створює кризове середовище; інвестиції в інновації та дослідження і розробки; формування стійких міцних відносин із зацікавленими сторонами; зосередження уваги на фінансовому управлінні; пріоритетність добробуту та залученості працівників; моніторинг планів антикризового управління.

6. Розроблено послідовність та змістовність етапів процесу антикризового управління, за умов реалізації яких процес управління розглядається з урахуванням взаємозалежності елементної, організаційної та функціональної підсистем управління та рівнів змін у контексті системного взаємозв'язку та цілісності компонентів менеджменту (виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової діяльності) агропромислових підприємств.

7. Побудовано моделі, які характеризують процеси ризику втрати конкурентоспроможності для кожної з груп аграрних підприємств. Рівняння зв'язку відображає залежність суми інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь від п'яти різних факторів для досліджуваних аграрних підприємств трьох різних груп, який підтверджує, що в першій групі основні засоби є зношеними та неефективно використовуються, тому впровадження інновацій і збільшення інвестицій може позитивно вплинути на їх грошові надходження. Сільськогосподарським підприємствам цієї групи варто зосередитись на інноваціях в основні виробничі засоби та на

збільшенні інвестицій. Економетричне моделювання чітко показує, що досліджувальні підприємства другої та третьої груп ведуть контроль за величиною простроченої кредиторської заборгованості, рівнем зносу основних фондів на кінець року й величиною ліквідних активів. Вивчено вплив інвестицій на економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Зі зростанням величини інвестицій обсяг упровадження інновацій у матеріальній та нематеріальній формах підвищується швидше, що збільшує економічну ефективність і конкурентоспроможність агропромислового виробництва. Це явище можна спостерігати під час порівняння різних груп господарств з різними середніми величинами інвестицій.

8. Структуровано елементи методики визначення перспективних стратегічних зон розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі багатокритеріального аналізу, що на відміну від існуючих, включає такі складові: використання інтегрованого підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства; використання матричного підходу до визначення перспективних стратегічних зон розвитку; використання методу аналізу ієрархій для визначення пріоритетів розвитку; врахування особливостей кожного сільськогосподарського підприємства при визначенні його стратегічних альтернатив розвитку. В цілому, використання даної методики дозволяє підприємствам аграрного сектору ефективно вирішувати проблеми конкуренції на ринку та розвиватися на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.С., Духніч О.В. Основні причини банкрутства підприємств України та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1092-1095.
2. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
3. Азаренкова Г.М., Легостаєв Д.І., Жовнір В.І. Діагностика стану антикризового управління на підприємстві. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1(29). С. 7–19.
4. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань. *Вісник ХНАУ*. 2009. №10. С.23-28.
5. Андрусів У.Я., Атаманюк І.І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 25. 2018. С. 40–47.
6. Артиш В., Артиш Н., Артиш І. Місце України в процесах аграрного розвитку світової економіки. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. №. 144. С. 49-57.
7. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasiyeva_system_approach1.pdf.
8. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К. : ВД „Професіонал”, 2006. 448 с.
10. Балковська В.В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності.

Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 345-350.

11. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. Вип. 2-3. С. 56-59.

12. Баранівська Х.С. Особливості системи діагностики економічної стійкості як властивості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. № 28. С. 104-111.

13. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. №2(12). С.6-13.

14. Березівська Н.І., Мельник І.І. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризи. *Економіка та регіон*. 2022. № 2. С. 58-64.

15. Березіна Л.М., Вараксина О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35 – 42.

16. Білоус І.В., Бондаренко О.О., Герасименко О.В. Моделювання конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2022. № 1. С. 63-71.

17. Білоус О.М. та ін. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах кризи. *Економіка та управління підприємствами комплексу*. 2021. № 2 (78). С. 28-37.

18. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.

19. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 41-42.

20. Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як елемент антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... кан. екон. наук. Львів. НУ

«Львівська політехніка». 2018. 20 с.

21. Борщевська І.Ю. та ін. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризового управління. *Економіка АПК*. 2022. № 3. С. 32-40.

22. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. №4 (53). С.16-22.

23. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова А.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. Вип.15 С.36-40.

24. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 288-295.

25. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.

26. Варга І.Ф., Літвін О.М. Формування конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 219-222.

27. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

28. Вергун О.М. та ін. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах антикризового управління. *Наукові праці НУХТ*. 2023. № 1 (72). С. 41-50.

29. Вініченко І.І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3-6.

30. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10-13.

31. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53.

32.Воротін В.Є., Маркова Є.Ю. Еволюція методологічних підходів до формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 3. 2016. С. 27–32.

33.Гаврилюк О.М., Сидоренко О.М. Моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та управління*. 2022. № 2(19). С. 22-30.

34.Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХП»*. 2012. № 58 (964). С. 28-32.

35.Гайдуцький А.П. Інвестиційна конкурентоспроможність аграрного сектора України. К.: Нора-Друк, 2004. 246 с.

36.Галелюк М. М., Романишин С.Б., Когут У.І. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.1. С. 174-181.

37.Ганущак-Єфіменко Л.М. Інтеграція активів у процесі реалізації вертикальних інтеграційних процесів підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8. С. 166-170.

38.Геєць В.М. Розширена економетрична модель фінансового програмування та вихідні положення політики економічного зростання в умовах фінансової нестабільності. *Економіст*. 1998. № 5. С. 12-21.

39.Гелбрейт Дж. Нове індустріальне суспільство: пер. з англ. К.: Знання, 1996. 602 с.

40.Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>.

41.Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

42.Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40.

43.Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. монографія. К.: Логос. 2013, 204 с.

44.Головань І.В., Степаненко В. М. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (61). С. 36-40.

45.Головко-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С.7-14.

46.Гончаренко О.І. Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах кризи. *Аграрна економіка та менеджмент*. 2022. № 1. С. 21-27.

47.Гончаров В.М., Калюк О. В. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Донецького нац. ун-ту*. 2010. № 2. Т. 1. С. 59-65.

48.Гончарова М. Основні завдання антикризового управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2002. № 140. С. 28–32.

49.Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: УАБС, 2003. 59 с.

50.Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 2.(32) С. 130-145.

51.Горобець І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності: дис. ... кан. екон. наук : 08.00.04. Херсон 2021. Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2021. 245 с.

52.Городня Т.А. Математичні методи в економічній діагностиці : навч. посібник. Львів : Магнолія, 2010. 200 с.

53.Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика :

навч. посібник. Львів : Магнолія, 2008. 281 с.

54.Городня Т.А., Петрівський В.Б. Комплексна діагностика результативності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 304-307.

55.Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>

56.Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

57.Гречан А.П., Радіонова Н.Й. Діагностика ефективності діяльності підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf.

58.Григор'єва С.В. Подвійний характер вертикальної інтеграції суспільного виробництва. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 2. с. 203-207. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua10/S_V_Grygor_yevaThe_ver.pdf

59.Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. №2. С. 50-53.

60.Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

61.Грищенко Н.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах антикризового управління: проблеми та перспективи. *Економіка і регіон*. 2023. № 1. С. 84-89.

62.Грищук І.В. Стратегічні аспекти конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 2. С. 27-33.

63.Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. *Вісник ЖДУ*. 2010. № 3. С. 239-241.

64.Гузар Б.С., Бондаренко В.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери України. The 6 th International scientific and

practical conference “Progressive research in the modern world”(March 2-4, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. С. 554.

65.Гуменюк О.В., Кравець І.П. Економетричне моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах нестабільного ринку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2022. №1(91). С. 70-77.

66.Гуторова І. В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 46-50.

67.Гуцало В.В., Іваненко О.С. Економетричне моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах кризового менеджменту. *Аграрна економіка*. 2022. № 6. С. 23-29.

68.Данильченко В.А. Современные подходы антикризисного управления. *Управління розвитком*. 2012. №1. С.35-37.

69.Данько М. Реорганізація підприємств у контексті формування корпоративних структур. *Економіка України*. 2007. №1. С. 64-70.

70.Дашко І.М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. ... док. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 40 с.

71.Демчук Н.І., Сірко А.Ю., Рондова М.А.. Теоретико-методичні підходи щодо формування ефективної системи антикризового управління *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 3(71). С.199-205.

72.Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

73.Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц-Інформ, 2003. 592 с.

74.Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Х.: Основа, 2005. 159 с.

75.Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5265>.

76.Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84-87.

77.Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

78.Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. К. : ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2004. 144 с.

79.Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.

80.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

81.Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». *Бізнес Інформ*. Харків: Інжек, 2014. №12. С. 25–29.

82.Дорошенко І.М. Механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Економічний вісник університету*. 2022. Т. 41. С. 98-104.

83.Дорошенко О.О., Панасюк Т.О. Економетричні моделі оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 87-92.

84.Драган О.І. Теоретично-методологічні підходи до конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості. *Збірник «Наукові праці НУХТ»*. 2004. № 15. С. 125–127.

85.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти: монографія. К: 2006. С. 30-31.

86.Дранко В.С. Стратегическое управление конкурентоспособностью

предприятия. *Наука и практика регионов*. 2018. № 4 (13). С. 18-22.

87. Дяцюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. Вип. 2 (28). С. 165-170.

88. Дяченко Т. А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 203–208.

89. Євдокимова Н.М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах кризового управління. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (37). С. 46-52.

90. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2005. 110 с.

91. Єгорова Т. Піраміда конкурентної переваги: процеси створення та утримання. *Вісник Української Академії державного управління при Президенті України*. 2002. №1. С. 103-106.

92. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf

93. Ємець О.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Економіка і фінанси*. 2021. № 3. С. 34-41.

94. Жадько А.О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>

95. Жадько К.С., Сірко А.Ю. Діагностика стану господарської діяльності суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. Вип. 1(60). С. 50-56.

96. Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б., Белінська Я.В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : монографія. К. : НІСД, 2005. 388 с.

97. Жилінська Л.О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 73-80.

98. Жилінська О.І., Балан В.Г., Андрусак І.В. Компаративне оцінювання рівня інноваційного забезпечення сталого розвитку економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 355–365.

99. Жовква І.І. Моделі стратегічного партнерства. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2003. Вип. 41. Ч. II. С. 32–38.

100. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Збірник наукових праць. 2012. Вип. 35. С. 97-103.

101. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь. За ред. акад. УААН В.М. Трегобчука, чл.-кор. УААН Б.Й. Пасхавера. К.: Ін-т екон. та прогнозів, 2007. 260 с.

102. Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦПФР. URL: www.smida.gov.ua.

103. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.

104. Залогіна К.І. Криза підприємства в межах загального розуміння кризи. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2001. № 6. С. 89–94.

105. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2010. Вип. 20. С. 60–62.

106. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. №8. С. 33-38.

107. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК",

2008. 352 с.

108. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання. Харків: ВД «ІН- ЖЕК», 2006. 382 с.

109. Іванова Н.О., Ковальчук, І.В. Методика оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі економетричних моделей. *Аграрна економіка*. 2021. №1(10). С. 23-30.

110. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97-101.

111. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2009. №5 (109). С. 19-23.

112. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

113. Калінос Г.І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212-215.

114. Карпенко Л.В., Кривенко О.В. Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств за допомогою економетричних методів. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2021. Т. 107. С. 119-124.

115. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (2). С. 24-31.

116. Картохіна Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства, як основа прийняття рішень у системі антикризового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. №9. С. 19-24.

117. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

118. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.
119. Касич А.О., Черняхівська М.В. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 129-134.
120. Касич А.О. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку машинобудування України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №7(73). С. 32-40.
121. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
122. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції : від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5 (115). – С. 58-63.
123. Клименко О.С. Фактори впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Вісник Херсонського державного університету*. 2023. Т. 1. С. 49-54.
124. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
125. Клименко Т. М., Поліщук Н.В. Антикризове управління як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2022. №158. С. 101-106.
126. Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 221- 225.
127. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
128. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та

інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

129. Коваленко Д.І. Діагностика ліквідності та платоспроможності у системі антикризового управління. *Інтернаука*. 2017. № 15(2). С. 30–35.

130. Коваленко О. В., Зайцева М. О. Роль і місце економічної діагностики на підприємстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72005945.pdf>

131. Коваленко О.В. Антикризове управління : теорія, методологія та механізми реалізації. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.

132. Ковальова О.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризового управління. *Наукові записки*. Серія: Економіка. 2022. Т. 38. С. 79-86.

133. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 390 с.

134. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проектів. К.: Центр учбової літератури, 2008. 344 с.

135. Корженевич І. В. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах антикризового управління: механізми та стратегії. *Економіка та управління*. 2021. № 2. С.45-51.

136. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02. Львів, 2001. 20 с.

137. Косова Т.Д. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 14–18.

138. Костенко О.В. Моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Економічні науки*. 2021. №3. С.89-94.

139. Костенко О.В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Економічні*

науки. 2021. № 3. С. 41-46.

140. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Слово». 2004. 168 с.

141. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

142. Кочеткова А.І. Основи управління в умовах хаосу. Антикризове управління. Підручник і практикум. У 2 частинах. Частина 1: моногр. М.: Юрайт, 2016. 384

143. Кошова Л.М., Мерефа А.С. Розвиток конкурентоспроможності аграрних підприємств при виході на зовнішній екоринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь. 2012. № 2 (18). Т. 2. С. 193-201.

144. Кравець Ю.С. Моделі антикризового управління на аграрних підприємствах: формування конкурентоспроможності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2023. Вип. 35. С. 88-94.

145. Кривенко Л.В., Милашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентна стратегія підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава, 2012. 256 с.

146. Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 24. С.131-134.

147. Кривов'язюк І.В., Кость Я.О. Теоретичні засади фінансової діагностики підприємства. *Вісник Луцького державного технічного університету*. 2011. № 1. С. 5-9.

148. Кривов'язюк В.І. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств. URL: <http://pidruchniki.com/1368051153556/ekonomika/>

problemi_formuvannya_organizatsiyno-ekonomichno-go_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurento_spromozhnistyu

149. Кузнецова Г.В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами : дис. ... кан. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 205с.

150. Кузнецова А.С., Федотова Т.А. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 96-99.

151. Кузьмина Н.В. Сущность и место экономической диагностики в процессе управления предприятием. URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2009/2_3/p_58_61.pdf

152. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.

153. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

154. Кулакова С.Ю., Масюк Д.О. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3982>

155. Куц Л.Л. До питання вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4. С. 265-269.

156. Лагодієнко В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 289-295.

157. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*.

2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.

158. Лисенко Т.М. Конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах антикризового управління. Київ: Видавництво «Наш формат», 2021. 272 с.

159. Лігоненко Л. О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.

160. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.

161. Лук'яненко Д.Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. К., 2005. 204 с.

162. Лупенко Ю.О. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. К.: ННЦ «ІАЕ». 2013. 40 с.

163. Люлько О.В., Лящук І.П. Моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах кризового управління на основі мультикритеріального аналізу. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 2(82). С. 63-71.

164. Мазур І.М., Андрусів У.Я., Гальцова О.Л., Кулик Т.П. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за ред. У.Я. Андрусів. Івано-Франківськ: НАІР, 2017. 348 с.

165. Макарова Н.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах антикризового управління. *Науковий вісник Миколаївського національного аграрного університету*. 2021. № 4 (189). С. 93-99.

166. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.

167. Манойленко А., Савченко Н. Формирование системы базовых показателей оценки устойчивости социально-экономического состояния

региона. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 234-240.

168. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-279.

169. Маркова І.О., Хоменко Л.І. Формування системи показників конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Науковий вісник НУБіП України*. Серія: Економіка та менеджмент в АПК. 2022. № 2 (317). С. 118-125.

170. Мармуль Л.О. Особливості формування розподільчих відносин та цін в інтегрованих агропромислових підприємствах. *Вісник Білоцерківського нац. аграрного університету*. 2011. Випуск 67. С. 55–61.

171. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1(52). С. 219–225.

172. Метеленко Н.Г., Фінансові аспекти інноваційного розвитку підприємств машинобудування в Україні. *Національна академія наук України, Інститут економіки природокористування та сталого розвитку*. Ефективна економіка. 2015. С. 34-40.

173. Михайленко О.О. Економетричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 68-74.

174. Міненко С.І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України : автореф. дис... доктора філософії в галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2020. 20 с.

175. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/>

176. Міщенко В.А., Домніна І.І., Другова О.С. Контролінг як засіб

підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №34. С. 82 – 86.

177. Міщенко О.І., Короткова О.О. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2022. № 1. С. 23-34.

178. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Науково-виробничий журнал*. 2019. № 1-2. С.26-32.

179. Мороз А.О. Інноваційні технології забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 2. С. 75-80.

180. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2011. Вип. 5. С. 114-118.

181. Мясников В. О. Методичний підхід щодо оцінки інноваційних ризиків в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2017. № 117. С. 172–182.

182. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В.Даля*. 2005. №2 (84). С.162-170.

183. Нестеренко С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.

URL:http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_6_2014_11_25/strategichne_upravlinnja_konkurentospromozhnistju_pidpriemstva

184. Николук О.М. Етимологія та сутність поняття «Конкурентоспроможність підприємства». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 1 (55). С. 246.

185. Нусінов В.Я., Семеняка Т.В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 65–71

186. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.

187. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.

188. П'ятницька Г.Т., Предеїн А.М., Рябова О.В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 235–248.

189. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.

190. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

191. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf

192. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С.821-824.

193. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. С. 20-25.

194. Петренко Ю.О., Демченко О.В. Методологія економетричного дослідження конкурентоспроможності аграрного сектору. *Науковий вісник НУБіП України*. Серія: економіка і управління. 2022. Т. 32, № 1. С. 122-129.

195. Петриківа О.С., Гунько Д.В. Теоретичні підходи до визначення -С. 107—114.

196. Петрова Н.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в конкурентному середовищі. URL: <http://repo.sau.sumy/.../Петрова...pdf>

197. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. «ІНЖЕК», 2004. 270 с.
198. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310.
199. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 187–192.
200. Поліщук В.А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2017. № 3. С. 140-142.
201. Попова О.В., Кравець О.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств України в умовах антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 76-81.
202. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; Пер. з англ. К.: Наш Формат, 2020. 716 с.
203. Портер М. Конкуренція. Пер. з англ. К.: «Академвидав», 2006. 806 с.
204. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Простір бізнес-інновацій. Створення цінності спільно зі споживачем; пер. з англ. К.: Либідь., 2012. 258 с.
205. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
206. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. С. 266–269.
207. Прокопенко Н.С. Структурно-функціональна діагностика антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*.

2018. № 3. С. 20–26.

208. Проскурович О.В., Пасічник С.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням системного підходу. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 29–33.

209. Протосвіцька О.І. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: дис. ... кан. екон. наук : 08.00.04. Херсон 2021. Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2021. 230 с.

210. Прядко В.В. Теоретико-методологічні аспекти ефективності сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2003. № 10. С. 69–77.

211. Ракитянська О.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах антикризового управління: проблеми та перспективи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2021. № 1 (49). С. 86–92.

212. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. монографія. Луганськ-Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.

213. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

214. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Технології антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

215. Резнік Н.П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Вісник ХНАУ*. Серія «Економічні науки». 2019. № 4(1). С. 213–223.

216. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>

217. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.

218. Рубін Ю.Б. Портфель конкуренції та управління справами. К.: Укрминтек, 1996. 734 с.

219. Руденко Є. М. Сучасні тенденції банкрутства в Україні та заходи запобігання неплатоспроможності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. Частина 3. С. 21-25.

220. Саблук П.Т., Кропивко М.Ф. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 3-12.

221. Сагалакова Н.О. Роль економічної діагностики в системі управління діяльністю підприємства. *Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2005. № 4(28). С. 179-184.

222. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

223. Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Дацій Н.В. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 208 с.

224. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 106–116.

225. Седікова І.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств з позицій концепції сталого розвитку. *Наукові перспективи*. 2020. №5 (5). С. 317-326.

226. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. К.: Знання, 2007. 244 с.

227. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

228. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 491 с.

229. Сіменко І. В. Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/13704-101-ponyattya-sutnst-zmstkonkurentospromojnost-pdprimstva.html>

230. Сірко А.Ю. Методичний підхід до розробки аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28 (2). С. 16-18.

231. Сірко А.Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 154-544.

232. Сірко А.Ю. Теоретико-методологічний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. №27(2). С. 134-138.

233. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Наш формат, 2018. 736 с.

234. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.

235. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.

236. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: КНТЕУ, 2009. 204 с.

237. Соколов А.А., Харченко О.М. Моделювання конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах антикризового управління. *Економічний простір*. 2022. № 3. С.76-81.

238. Станко Г.В. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : дис. ... кан. екон. наук : 08.00.04. Чернівці, 2016. 208 с.

239. Старостенко О.І. Розробка стратегій забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризи. *Аграрний вісник Придніпров'я*. 2023. № (1). С. 34-39.

240. Статистичні дані районних управлінь агропромислового розвитку Новомосковської РДА Царичанської РДА, Магдалинівської РДА, Дніпровської РДА.

241. Стельмащук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 125-132.

242. Стрельцов А.В., Карпенко С.В. Моделювання конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах антикризового управління. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 56-62.

243. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

244. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

245. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг. К.: КНЕУ, 2013. 407с.

246. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.

247. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

248. Тимощук О.Л., Дорундяк К.М. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств за допомогою дискримінантного аналізу та нейронних мереж. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2018. № 2. С. 22-34.

249. Ткаченко А.М., Артёмова Н.О. Діагностика фінансової стабільності підприємства. *Держава та регіони: Сер. «Економіка та*

підприємництво». 2006. №4. С. 354-358.

250. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 1. № 1. С. 223-233.

251. Ужва А.М. Комплексна діагностика економічної складової сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 3. С. 228-235.

252. Уткіна Ю. М., Сюсько К. Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 149-157.

253. Фабіянська В.Ю. Об'єкти обліку витрат і калькулювання у виробництві біопалива / В.Ю. Фабіянська // *Економіка АПК*. Науково-практичний журнал. – 2021. - № 4. – С. 70-75.

254. Федулова Л.І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2007. №3. С. 9-31.

255. Фокіна Н., Бокій В. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6. С. 43–45.

256. Фют А.А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 7-11.

257. Хамел Гарі, Прахалад К.К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. М.: «Олімп-Бізнес», 2014. 428 с.

258. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

259. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf.

260. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації. Київ: Освіта України, 2010. 316 с.

261. Череп А.В., Воронкова В.Г. Нікітенко В.О. Нова парадигма Agile-менеджменту як умова виживання організацій в умовах нестабільності та діджиталізації. *Scientific collection «Interconf»*. 2020. №2(35). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5805/5782>

262. Чернишова О.Б. Сутність та структура поняття конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.

263. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.

264. Чичун В.А. Антикризове управління торговельним підприємством в сучасних умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 118–124.

265. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74 – 80.

266. Шапошніков К.С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки 2021. № 1 (60). С. 65-71.

267. Шапошніков К.С., Шапошнікова І.В., Жаворонок А.В. (2022). Напрями підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах (на прикладі підприємств галузі вищої освіти). *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 1(29). С. 7-13.

268. Шапошніков К.С., Денисюк Т.В., Захарченко О.В., Потенціал розвитку підприємництва у період повоєнного відновлення національної

економіки (на прикладі соціального підприємництва). *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 51-55.

269. Шацька З.Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf

270. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.

271. Шевченко С. М. Антикризове управління в аграрному секторі: стратегії підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 65-71.

272. Шепель О.О., Вороненко І.І. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах кризи. Київ: Видавничий дім «Статут», 2021. 362 с.

273. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

274. Шкарабан С.І., Корецький О.В., Ярощук С.І. Діагностика і прогнозування фінансовогосподарського розвитку акціонерного товариства: монографія. Тернопіль: Рада, 2010. 300 с.

275. –Шмиголь Н.М., Аналіз методів формування доходів підприємства в ринковій економіці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2010. С. 233-236.

276. Штангрет А., Копилук О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.

277. Шульга О.М., Стаднік М.М. Економетричне моделювання конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2021. №24(2). С 86-95.

278. Шумейко В.М. Формування вертикальних інтегрованих

маркетингових систем переробних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №4 (1). С. 95-104.

279. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/18.pdf>.

280. Якубенко Ю.Л., Сірко А.Ю., Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх вирішення. *Агросвіт*. 2021. Вип.24. С.39-45.

281. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.

282. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія]. Одеса: АТЛАНТ, 2013. 470 с.

283. Alawode A., Alege P. Impact of macroeconomic variables on agricultural productivity: An econometric analysis. *Agricultural Economics and Rural Development*. 2022. № 19(1). pp. 87-102.

284. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17(1). P. 99-120.

285. Bashir M.K., Datta A. Analyzing the impact of anti-crisis management on the competitiveness of agricultural enterprises. *Journal of International Agricultural Trade and Development*. 2021. № 17(1). pp. 27-46.

286. Bukovska M. M., Yaremenko V. O., Drobot O. M. Innovative development of agrarian enterprises in crisis conditions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). pp. 55-67.

287. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MA, Cambridge, MIT Press. 633 p.

288. Dmytryshyn L., Zvarych O. Innovations as a priority factor of the regional economic development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(2). Pp. 70–77.

289. Fakayode S.B., Ogunmola O.I. Empirical analysis of the determinants

of agricultural competitiveness. *Journal of Agricultural Economics and Development*. 2022. № 1(1), pp. 21-39.

290. Foster G.D. A Conceptual Foundation for a theory of Strategy. *The Washington Quarterly*, Winter, 1990, P.50.

291. Greene W.H. *Econometric analysis* (8th ed.). Pearson. 2022. 283 p.

292. Hamel G. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994. 180 p.

293. Hossain, M.A., Islam, M.A. Econometric modeling of agricultural competitiveness. *Journal of Agricultural Economics and Development*. 2021. № 2(2). pp 89-106.

294. Hu J., & Yan, Y. (2022). Anti-crisis management and agricultural enterprise competitiveness: An empirical study based on panel data. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*.

295. Ilchuk P., Viblyi P., Lashchyk I. Theoretical And Methodological Aspects Of The Anti-Crisis Capacity Of Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. vol. 4, no. 3, pp. 88–93.

296. Karim, M.Z., Hossain, M.A. (2023). Impact of agricultural exports on competitiveness: An econometric analysis. *Agricultural Economics and Rural Development*. 2023. № 20(1). pp 67-81.

297. Khalatur S., Kriuchko L., Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Вип.6(3). С.171-182.

298. Khmelevska O.V., Nechyporenko O.V. Factors of improving the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of crisis management. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2021. № 3(15). pp. 26-33.

299. Kovalenko A.V., Kyrylenko A.M., Yermakova S.M., Marenich O.A. (2021) Competitiveness of agrarian enterprises under conditions of crisis management: regional aspect. *Economic Bulletin of the Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University*. 2021. № 2(62). pp. 85-94.

300. Kuzmin O. Anti-Crisis Management of Agricultural Enterprises in Ukraine: *Theory and Practice. Economy and Society*. 2021. № 2. pp. 111-118.
301. Lapshyn V., Podolska N. Factors of Competitiveness of Agricultural Enterprises under Anti-Crisis Management. *Business Perspectives*. 2021. № 9. pp. 99-112.
302. Li, X., Li, H., & Huang, J. A dynamic panel model for measuring the competitiveness of agricultural enterprises under anti-crisis management. *Sustainability*. 2021. № 13(6), 3352.
303. Maddala G.S. (2021). *Introduction to econometrics* (4th ed.). Wiley.
304. McLagan P.A., *Models for Excellence*, The American Society for Training and Development, Washington, DC. 1983. P. 1-10.
305. Mintzberg H. Patterns in strategy formulation. *Management Science*. 1978. Vol. 24. P. 934–948.
306. Ogunmola O.I., Fakayode, S.B. (2022). Modeling the effects of anti-crisis management on agricultural competitiveness. *Agricultural Economics and Rural Development*. 2022. № 19(2). pp 99-115.
307. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business*. 2006. December. P. 78–92.
308. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Te Free Press, 1998. 397 p.
309. Prahalad C.K., Hamel G. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press; Reprint edition, 1996. 384 p.
310. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. August. P. 99–102.
311. Shtanko O., Zhuravlyova T. Innovative Strategies for Improving the Competitiveness of Agricultural Enterprises in Ukraine under Anti-Crisis Management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-*

Journal. 2021. № 3. pp. 35-43.

312. Shynkaruk L., Pylypenko I. Analysis of the Competitiveness of Ukrainian Agricultural Enterprises in the Context of Anti-Crisis Management. *Agricultural Economics and Management*. 2021. № 6. pp. 45-52.

313. Shyshkina V.P., Tarasenko I. V., Shyshkina S. M. Methodological aspects of assessing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of crisis management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(2). pp. 77-89.

314. Wang J., Zhang, Y. The impact of anti-crisis management on the competitiveness of agricultural enterprises: A spatial econometric approach. *Agricultural Economics*. 2022. № 53(1). Pp. 23-35.

315. Wooldridge J.M. (2022). *Introductory econometrics: A modern approach* (8th ed.). Cengage Learning.

316. Yemelyanova Y., Bondarenko E., Koval L. Competitiveness of Agrarian Enterprises: A Conceptual Framework. *Journal of Competitiveness*. 2021. № 13. pp. 97-113.

317. Zhang Y., Xu H. Anti-crisis management and agricultural enterprise competitiveness. *Journal of Rural Studies*. 2023. № 8. pp. 29-38.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у виданнях, які включено**до переліку наукових фахових видань України*

1. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 541–544. (0,2 д. а.).
2. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 27 (2). С. 134–138. (0,3 д. а.)
3. Сірко А. Ю. Методичний підхід до розробки аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (2). С. 16–18. (0,2 д. а.).
4. Жадько К. С., **Сірко А. Ю.** Діагностика стану господарської діяльності суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. Вип. 1 (60). С. 50–56. (особистий внесок авторки: визначено послідовність діагностичних етапів стану господарської діяльності підприємств, 0,2 д. а./0,4 д. а.).
5. Бровко Л. І., **Сірко А. Ю.**, Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05). (особистий внесок авторки: визначено напрями, які сприяють конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, запропоновано механізм антикризового управління, 0,1 д. а./0,3 д. а.).
6. Демчук Н. І., **Сірко А. Ю.**, Рондова М. А. Теоретико-методичні підходи щодо формування ефективної системи антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (71). С. 199–205. (особистий внесок авторки: обґрунтовано організаційно-економічні заходи щодо формування ефективної системи антикризового управління, 0,1 д. а./ 0,3 д. а.).

7. Якубенко Ю. Л., **Сірко А. Ю.** Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх вирішення. *Агросвіт*. 2021. Вип. 24. С. 39–45. (особистий внесок авторки: сформовано класифікацію кризових явищ в Україні, 0,2 д. а./0,4 д. а.).

Стаття у виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science

8. Khalatur S., Kriuchko L., **Sirko A.** World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (3). P. 171–182. (Web of Science). (особистий внесок авторки: запропоновано заходи забезпечення антикризового управління підприємствами, 0,2 д. а./0,58 д. а.).

Розділи в колективних монографіях

9. Жадько К. С., Падерін І. Д., Міщенко Д. А., **Сірко А. Ю.** Малий і середній бізнес як чинники формування доходів домогосподарств у країні. *Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу*: монографія / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2019. С. 78–85. (особистий внесок авторки: сформовано чинники доходів домогосподарств завдяки малому та середньому бізнесу, 0,6 д. а./13,44 д. а.).

10. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічні особливості організацій фінансів малих підприємств. *Обліково-аналітичне, фінансове та інформаційне забезпечення в системі управління аграрним сектором економіки: теорія і практика*: монографія / за заг. ред. Г. Є. Павлової та Л. М. Васільєвої. Дніпро: АРТ Синтез-Т, 2020. С. 215–225. (особистий внесок авторки: визначено основні особливості організації фінансів малих підприємств, 0,5 д. а./17,1 д. а.).

11. Макаренко Ю. П., **Сірко А. Ю.** Фінансовий результат діяльності банку: правові аспекти визначення. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей підприємств, бізнесу*: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 333–344. (особистий внесок авторки: розглянуто оцінювання фінансових результатів банку, 0,7 д. а./30,24 д. а.).

12. Sirko A. Diagnostics of the financial state of agrarian enterprise is in the conditions of crisis. Section 3. Financial policy and mechanism of its implementation in the system of ensuring sustainable development of agribusiness entities. *Accounting and financial, information and language and communication support for the sustainable development of the agricultural sector: scientific, methodological and practical principles* : a collective monograph / ed. by H. Pavlova and L. Vasilieva. Dnipro : Standard, 2023. P. 209–229. (особистий внесок авторки: запропоновано діагностику фінансового стану підприємства, 1,6 д. а./16,8 д. а.).

Матеріали конференцій

13. Сірко А. Ю. Економічний аналіз як складник системи управління підприємством. *Світова торгівля і захист національних інтересів в умовах глобалізації: правове, соціально-економічне та інформаційне забезпечення* : у 2 т. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. Т. 1. С. 159. (0,1 д. а.).

14. Сірко А. Ю. Актуальність аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. *International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility* : Conference Proceedings, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing, 2017. P. 212–215. (0,1 д. а.).

15. Сірко А. Ю. Методика аналізу фінансової стійкості підприємства. *International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise* : Conference Proceedings, Part, November 17th, 2017. Le Mans, France : Baltija Publishing, 2017. P. 17. (0,13 д. а.).

16. Сірко А. Ю. Зовнішнє і внутрішнє середовище суб'єктів господарювання: актуальність аналізу. *Scientific discussion*. Praha, Czech Republic, 2018. Vol 1. № 23 / 22.10.2018. P. 67–71. (0,12 д. а.).

17. Сірко А. Ю. Сутність поняття конкурентоспроможність. *Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика* :

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 21 квітня 2018 р.). Львів : ЛЕФ, 2018. С. 87. (0,13 д. а.).

18. **Сірко А. Ю.,** Крюкова Г. В., Рондова М. А. Інвестиційна привабливість галузі сільського господарства України. *International Forum: Problems and Scientific Solutions* : Scientific Collection «InterConf» № 1 (34) with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (November 6–8, 2020). Melbourne, Australia : CSIRO Publishing House, 2020. P. 137–140. (особистий внесок авторки: охарактеризовано стратегію для покращення інвестиційної привабливості сільського господарства України, 0,03 д. а./0,1 д. а.).

19. Сірко А. Ю. Суть, мета та завдання антикризового управління підприємством. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали науково-практичної конференції (12–15 берез. 2019 р. м. Дніпро). Дніпро : Стандарт, 2019. С. 40–41. (0,13 д. а.).

20. **Сірко А. Ю.,** Крюкова Г. В., Рондова М. А. Сутність економічної стратегії розвитку підприємства. *DYNAMICS OF THE DEVELOPMENT OF WORLD SCIENCE* : Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference (Vancouver, Canada, 18–20 December 2019). Vancouver, 2019. P. 396–402. (особистий внесок авторки: охарактеризовано стратегічне позиціонування як джерело конкурентоспроможності підприємства, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

21. **Сірко А. Ю.,** Крюкова Г. В., Рондова М. А. Фінансовий контроль у підвищенні ефективності бюджетного процесу в Україні. *SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF MODERN SOCIETY* : VIII Міжнародна науково-практична конференція (1–3 квітня 2020 р. в м. Ліверпуль, Великобританія). Ліверпуль, 2020. С. 750–756. (особистий внесок авторки: розглянуто та оцінено бюджетні процеси країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

22. Бровко Л., **Сірко А.,** Хасанова Г. Податок на доходи фізичних осіб. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції 25.02–28.02.2020 р. Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.),

2020. С. 44–45. (особистий внесок авторки: розглянуто методи нарахування податків на доходи фізичних осіб, 0,03 д. а./0,13 д. а.).

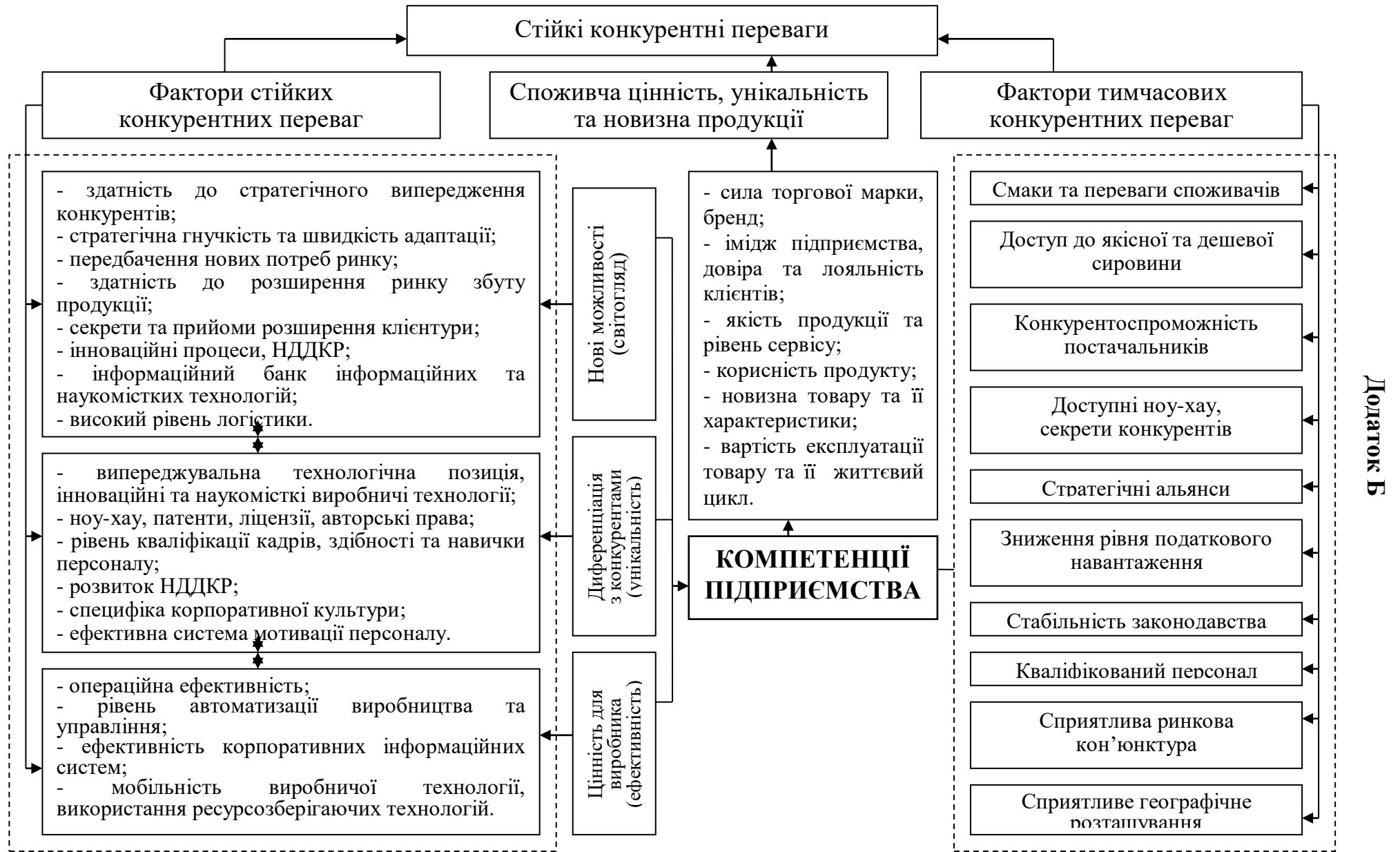
23. Бровко Л., **Сірко А.**, Соколова Л. Державний бюджет України. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції (25.02–28.02.2020 р., Дніпро). Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.), 2020. С. 48–49. (особистий внесок авторки: розглянуто основні моменти складання бюджету країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

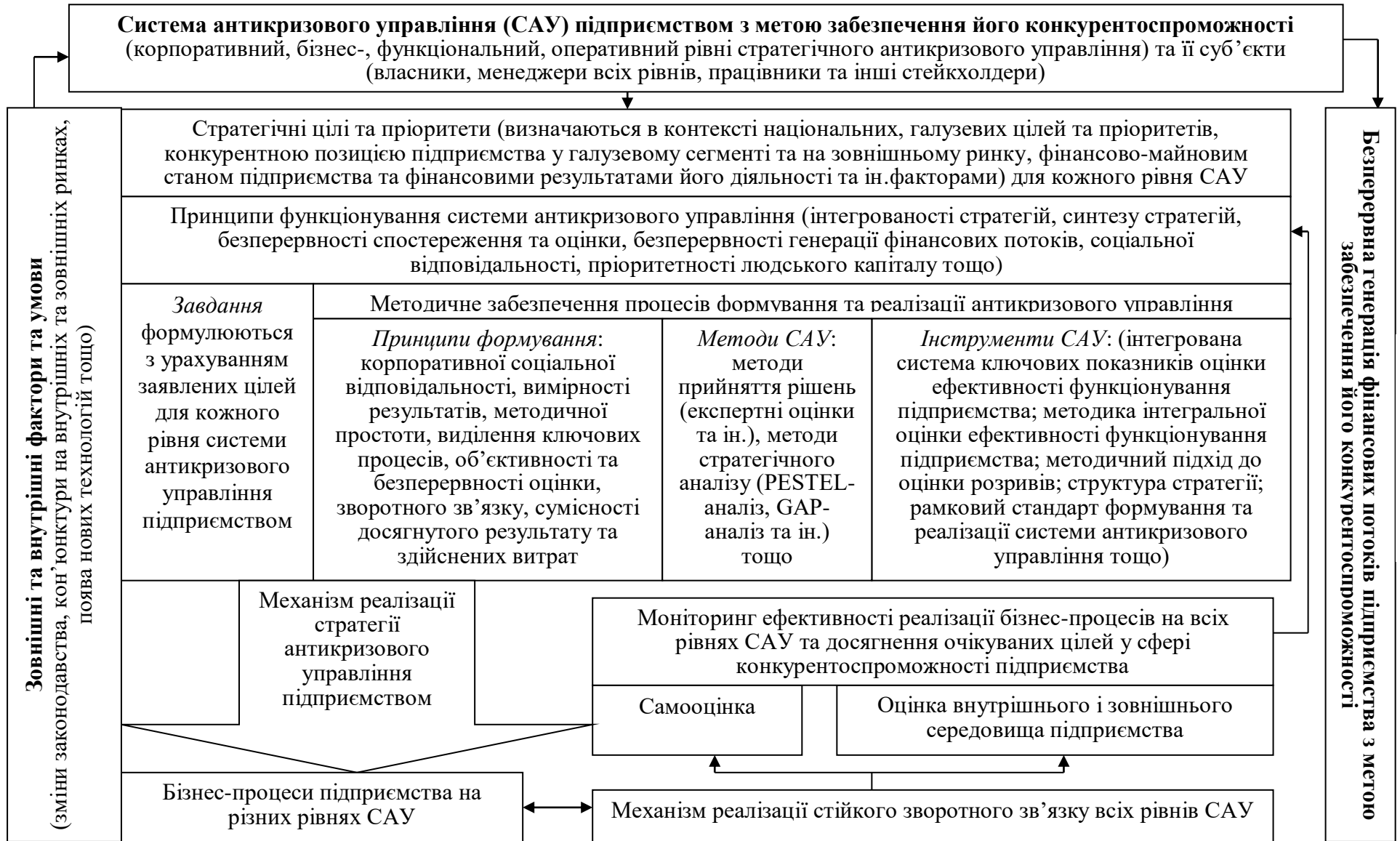
24. Бровко Л., **Сірко А.**, Жучик М. Бюджетний дефіцит. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : тези доповідей науково-практичної конференції (25.02–28.02.2020 р., Дніпро). Дніпро : Стандарт (ПП Бойко В. В.), 2020. С. 59–60. (особистий внесок авторки: визначено основні дефіцити в бюджеті країни, 0,1 д. а./0,2 д. а.).

25. Сірко А. Ю. Механізми фінансування малих підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали науково-практичної конференції 25.02–28.02.2020. Дніпро, 2020. С. 44–45. (0,12 д. а.).

26. Сірко А. Ю. Причини виникнення фінансових кризових явищ в економіці держави і варіанти антикризового управління. *Research and development results* : XVIII international scientific and practical conference (April 06–09, 2021). Athes, Greec, 2021. P. 50–55. DOI: 10.46299. ISG.2021.I.XVIII. (0,11 д. а.).

27. Сірко А. Ю. Внутрішні джерела фінансування підприємств. *Обліко-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії* : науково-практична конференція (28–31 березня 2023 р.). Дніпро : Стандарт, 2023. С. 113–115. (0,1 д. а.).





Формування системи антикризового управління підприємством
з метою забезпечення його конкурентоспроможності

**Рамковий стандарт формування та реалізації системи антикризового управління підприємством
з метою забезпечення його конкурентоспроможності**

Умови формування та реалізації системи антикризового управління підприємством	Змістове обґрунтування процесу ухвалення управлінських рішень в процесі антикризового управління	Суб'єкти антикризового управління, для яких рекомендується застосування елементів рамкового стандарту
Наявність професійних (стратегічних) компетенцій суб'єктів антикризового управління	Компетенції повністю відповідають вимогам професійних стандартів у частині виконуваних спеціалістами трудових функцій та сформовані за рахунок навчання за програмами вищої освіти «Стратегічний менеджмент», «Антикризове управління», «Фінансова економіка», «Фінансові ринки та фінансові інститути», а також за програмами управління з урахуванням галузевої специфіки. Суб'єкти антикризового управління повинні мати добре розвинені аналітичні здібності, знати технологічні особливості виробничого процесу, мати навички ведення стратегічного аналізу. Інформаційне та інституційне середовище, в якому працюють суб'єкти антикризового управління, – міжнародне, національне, регіональне законодавство, міжнародні, міждержавні, національні стандарти, аналітика фондових, валютних, сировинних ринків, аналітичні огляди World Bank, УЕС, Міністерство економіки України тощо.	Менеджери всіх рівнів системи антикризового управління
Оцінка стану зовнішнього середовища	Проводиться з використанням методів PESTEL-аналізу, що найбільш підходить для розробки стратегії та відповідної методології GRI з виділенням та оцінкою факторів, що мають найбільш істотне значення для стратегування розвитку підприємства, що функціонує в конкретному галузевому сегменті тощо.	Топ-менеджмент при взаємодії з менеджерами функціональних підрозділів
Оцінка стану підприємства	Здійснюється з використанням традиційних методів оцінки: фінансового стану підприємства; технічного стану та руху основних засобів; обсягів виробництва та реалізації продукції; стану трудових ресурсів.	Профільний топ-менеджмент (фінансовий, технічний директор, директор зі збуту/маркетингу тощо) та менеджери функціональних підрозділів підприємства
Самооцінка підприємства	Самооцінка проводиться з метою виявлення рівня зрілості підприємства та базується на методології бенчмаркінгу. Оцінюється орієнтація на споживача, лідерство керівника, використання на підприємстві системного та процесного підходів до антикризового управління, орієнтація всіх рівнів менеджменту підприємства на постійне покращення, прийняття рішень, що ґрунтується на фактах, наявність взаємовигідних відносин з постачальниками.	
Ідентифікація проблем розвитку підприємства	Здійснюється з урахуванням результатів оцінки стану підприємства, а також внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.	

Формулювання місії, цілей, принципів реалізації системи антикризового управління	Проводиться з урахуванням виявлених проблем розвитку підприємства, стану зовнішнього середовища та основних трендів розвитку галузі, національної та світової економік.	Власники, рада директорів
Виділення ключових (базових) процесів на функціональному рівні	Проводиться експертним шляхом. Узгодженість думок експертів оцінюється з використанням відомих методів (наприклад, коефіцієнта конкордації Кендала). До ключових (базових) процесів насамперед належать фінансові, техніко-технологічні процеси, процеси взаємодії з контрагентами та управління людськими ресурсами. Такі процеси спрямовані на управління стратегічними ресурсами підприємства з метою забезпечення безперервності генерації фінансових потоків як критерій ефективного управління та сталого розвитку підприємства. В умовах кризи першорядне значення належить фінансовим процесам та взаємодії з контрагентами. Управління фінансовими процесами спрямоване на зниження витрат, формування резервів, управління ліквідністю за допомогою розміщення вільних коштів. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю та маркетинговими процесами загалом пов'язане з диверсифікацією ринків збуту, що дозволяє пом'якшити наслідки кризових явищ та забезпечити безперервність генерації фінансових потоків.	Топ-менеджмент при взаємодії з менеджерами базових функціональних підрозділів підприємства
Обґрунтування комплексу ключових показників для оцінки ефективності реалізації базових функціональних стратегій	Для оцінки ефективності реалізації кожної з базових функціональних стратегій використовується обґрунтований комплекс ключових показників, що дозволяє оцінити ефективність їх реалізації: – для оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії – п'ять ключових показників (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт покриття від'ємного грошового потоку позитивним грошовим потоком від інвестиційних операцій, коефіцієнт покриття від'ємного грошового потоку позитивним грошовим потоком від фінансових операцій, частка собівартості в доході) ; – для оцінки ефективності реалізації стратегії взаємодії з контрагентами – чотири ключові показники (період обігу кредиторської заборгованості, тривалість виробничого циклу, коефіцієнт динаміки виручки, коефіцієнт покриття негативного грошового потоку позитивним грошовим потоком від поточних операцій);	

	<p>– для оцінки ефективності реалізації техніко-технологічної стратегії – три ключові показники (фондовіддача, коефіцієнт зносу основних засобів, частка результатів досліджень та розробок у загальній величині нематеріальних активів);</p> <p>для оцінки ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами – три ключові показники (наявність у бюджеті підприємства витрат на підвищення кваліфікації персоналу, наявність на підприємстві плану заходів проведення атестації працівників на відповідність вимогам професійних стандартів, частка співробітників, які відповідають вимогам професійних стандартів).</p>	
Інтегральна оцінка результатів функціонування підприємства у процесі реалізації системи антикризового управління	<p>Для оцінки використовується агрегована система ключових показників, що є сукупністю комплексів ключових показників для оцінки ефективності реалізації кожної з базових функціональних стратегій та відповідних їм ключових процесів – фінансових, техніко-технологічних процесів взаємодії з контрагентами та управління людськими ресурсами. Під час проведення інтегральної оцінки необхідно також виконати аналіз розривів за кожним із ключових показників; за інтегральними показниками, що характеризують ефективність реалізації фінансової стратегії взаємодії з контрагентами, техніко-технологічної стратегії, а також стратегії управління людськими ресурсами; за інтегральним показником, що характеризує результати функціонування підприємства в цілому. Оцінка розривів проводиться у порівнянні з показниками підприємств, визнаними найкращими та потенційними банкрутами у рамках галузі.</p>	Менеджери базових функціональних підрозділів підприємства
Наявність стратегічних ресурсів	<p>Стратегічний бюджет, що формується за принципом бюджету розвитку, включаючи інвестиційний, інноваційний фонди, що утворюються відповідно до законодавства, людський капітал, інноваційні технології.</p>	Топ-менеджмент, менеджери базових функціональних підрозділів підприємства
Розробка системи антикризового управління підприємством	<p>Система антикризового управління підприємством містить 8 обов'язкових розділів: 1) оцінка стану підприємства; 2) проблеми розвитку підприємства; 3) місія, ціль, принципи реалізації системи антикризового управління; 4) способи та механізми досягнення мети системи антикризового управління; 5) агрегована система комплексів ключових показників оцінки ефективності реалізації системи антикризового управління у розрізі комплексів ключових показників за кожною з базових функціональних стратегій; 6) результати інтегральної оцінки ефективності реалізації системи антикризового управління; 7) показники взаємодії із суспільством та корпоративна соціальна відповідальність – у цьому розділі має</p>	Топ-менеджмент при взаємодії з менеджерами базових функціональних підрозділів підприємства

	міститися комплекс показників, що дозволяють відстежувати результати діяльності підприємства з погляду мінімізації впливу на довкілля, а також участь у соціально орієнтованих програмах розвитку території; 8) «дорожня карта» – містить план заходів, терміни виконання, перелік відповідальних осіб, оцінку бюджету реалізації за кожним заходом.	
Реалізація системи антикризового управління підприємством	Проводиться поквартальний та щорічний моніторинг ефективності реалізації системи антикризового управління підприємством за ключовими та інтегральними показниками у розрізі кожної з базових функціональних стратегій, а також інтегрального показника, що характеризує ефективність реалізації системи антикризового управління підприємством загалом, у тому числі в контексті оцінки динаміки розривів (їх скорочення, або, навпаки, збільшення) і на цій основі – коригування стратегії за цілями, ступенем досягнення ключових показників тощо.	
Орієнтація суб'єктів антикризового управління виключно на формальні інститути	Діяльність суб'єктів антикризового управління підприємства базується виключно на формальних інститутах, опора на які дозволяє забезпечити мінімізацію стратегічних ризиків, пов'язаних із судовими витратами, штрафними санкціями тощо.	
Орієнтація суб'єктів антикризового управління на найкращі галузеві практики	З метою забезпечення сталого розвитку підприємства суб'єкти антикризового управління у своїй діяльності керуються найкращими практиками підприємств, що функціонують в схожому галузевому сегменті, що дозволяє в умовах кризових ситуацій забезпечити безперервність комерційної діяльності.	
Використання в процесі антикризового управління інформаційно-телекомунікаційних технологій	Інформаційно-телекомунікаційні технології дозволяють забезпечити контроль процесів за ключовими показниками як у рамках підприємства, так і в порівнянні з показниками діяльності підприємств, визнаних найкращими у галузі та середньостатистичними банкрутами, що дозволяє забезпечити своєчасність коригувань показників процесів, оперативний обмін інформацією суб'єктів між рівнями антикризового управління.	Менеджери всіх рівнів системи антикризового управління
Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності	Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та відповідність стандартам GRI сприяє збереженню стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій, оскільки дозволяють забезпечити доступ до джерел фінансових ресурсів, а також до міжнародних ринків збуту та мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з невідповідністю продукції вимогам екологічних норм.	
Коригування процесу	Суб'єкти антикризового управління в процесі здійснення своєї діяльності	Менеджери всіх рівнів

антикризового управління з урахуванням змінних стандартів	керуються стандартом розробки та реалізації системи антикризового управління підприємством, що поєднує в собі методичне забезпечення процесу корпоративного стратегічного управління підприємством (комплексів ключових показників, що характеризують ефективність реалізації базових функціональних стратегій, методику інтегральної оцінки результатів функціонування підприємства у процесі реалізації системи антикризового управління, що забезпечує можливість проведення GAP-аналізу, обґрунтовану систему факторів, що мають найбільш істотне значення для підприємства з метою проведення PESTEL-аналізу тощо).	системи антикризового управління підприємства, ключові працівники
---	--	---

Макроекономічні індикатори розвитку аграрного сектору країн Східної Європи в середньому за 2011-2021 роки [163]

Країни	Роки										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Зміна, %
Австрія	1,72	1,54	1,59	1,51	1,56	1,63	1,26	1,3	1,69	1,82	105,81
Бельгія	1,45	1,44	1,42	1,39	1,33	1,36	1,71	1,67	1,27	1,42	97,93
Болгарія	1,31	1,32	1,26	1,43	1,27	1,34	0,55	0,65	0,92	1,37	104,58
Велика Британія	0,7	0,7	0,7	0,69	0,63	0,62	2,4	1,59	0,61	0,67	95,71
Греція	1,69	2,25	2,02	1,73	1,83	1,85	2,75	2,27	2,2	2,47	146,15
Данія	2,94	3,24	3,55	2,7	3,1	3,19	5,07	5,55	2,39	2,9	98,64
Естонія	4,15	3,87	4,73	5,33	5,82	5,79	0,46	0,52	4,31	5,13	123,61
Ірландія	0,56	0,57	0,65	0,7	0,56	0,63	0,82	0,5	0,43	0,53	94,64
Іспанія	0,68	0,8	0,97	0,71	0,7	0,76	1,14	1,09	0,65	0,58	85,29
Італія	1,18	1,2	1,16	1,08	0,91	0,97	1,35	1,42	0,95	1,12	94,92
Кіпр	1,86	2	1,77	1,36	1,28	1,32	14,23	14,37	1,41	1,67	89,78
Латвія	10,16	8,71	9,5	10,5	10,36	11,12	2,77	2,93	9,88	12,16	119,69
Литва	2,35	2,15	2,49	2,64	2,89	2,93	0,73	0,77	1,98	2,28	97,02
Люксембург	3,69	3,02	2,4	2,01	1,92	1,98	0,07	0,2	0,93	2,97	80,49
Мальта	0,11	0,1	0,11	0,14	0,19	0,21	2,65	2,66	0,13	0,1	90,91
Нідерланди	3,28	2,92	2,89	2,98	2,76	2,89	0,85	0,81	2,86	2,66	81,10
Німеччина	0,89	0,8	0,79	0,78	0,73	0,82	1,09	1,03	0,77	0,81	91,01
Польща	1,24	1,26	1,36	1,35	1,29	1,33	2,85	2,84	1	1,17	94,35
Португалія	2,79	2,54	2,54	2,36	2,45	2,79	2,17	2	2,78	3,11	111,47
Румунія	2,14	2,27	2,23	1,98	1,72	1,87	1,29	1,06	1,83	2,04	95,33

Словаччина	1,02	1,05	0,97	0,93	0,89	0,96	1,05	0,97	1,23	1,22	119,61
Словенія	1,76	1,93	2,08	2,17	2,12	2,16	1,51	1,57	1,86	1,87	106,25
Угорщина	0,75	0,75	0,77	0,7	0,74	0,78	0,52	0,54	0,52	0,67	89,33
Чехія	1,41	1,45	1,5	1,38	1,31	1,36	1,31	1,21	1,35	1,4	99,29
Швеція	3,61	3,61	3,86	4,09	4,1	4,13	4,14	3,7	4,11	4,09	113,30
Середня країн ЄС	2,3	2,24	2,37	2,35	2,37	2,46	2,3	1,91	2,02	2,38	103,48
Україна	1,07	0,98	1,25	1,75	2,11	2,14	1,29	0,86	1,15	1,13	105,61

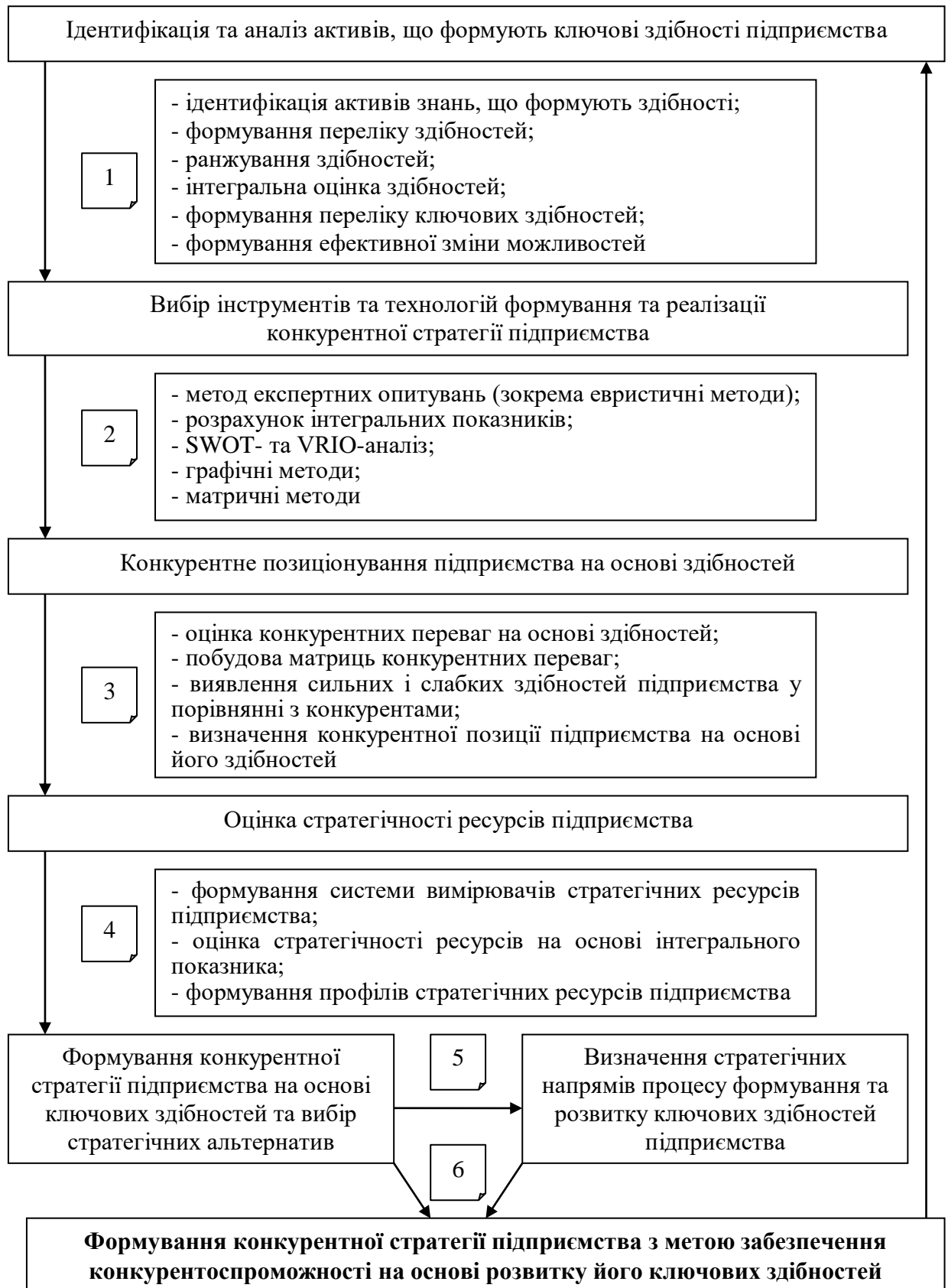
Капітальні інвестиції підприємств сільського господарства України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012–2021 роках

Рік	Капітальні інвестиції, тис. грн.	Рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, %	Кількість зайнятих працівників, всього	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2012	2882535	21,7	751440	11122699	5200566	1336039
2013	2242264	11,3	726250	11259889	5416952	1285903
2014	1711785	20,6	733384	11020451	5850126	1532265
2015	3798294	41,7	663893	15141779	10858408	2569649
2016	2696378	32,4	658721	25629985	21993229	6024413
2017	4343313	22,4	635638	32501398	27239368	6422267
2018	8110056	18,3	626072	33723466	24742795	6097672
2019	10935956	19,2	610117	29653705	19320400	3395659
2020	6830621	18,6	625595	27855912	15947768	717419
2021	10762955	40,3	576093	36405004	22798341	1715423
	373,39			438,38	128,4	



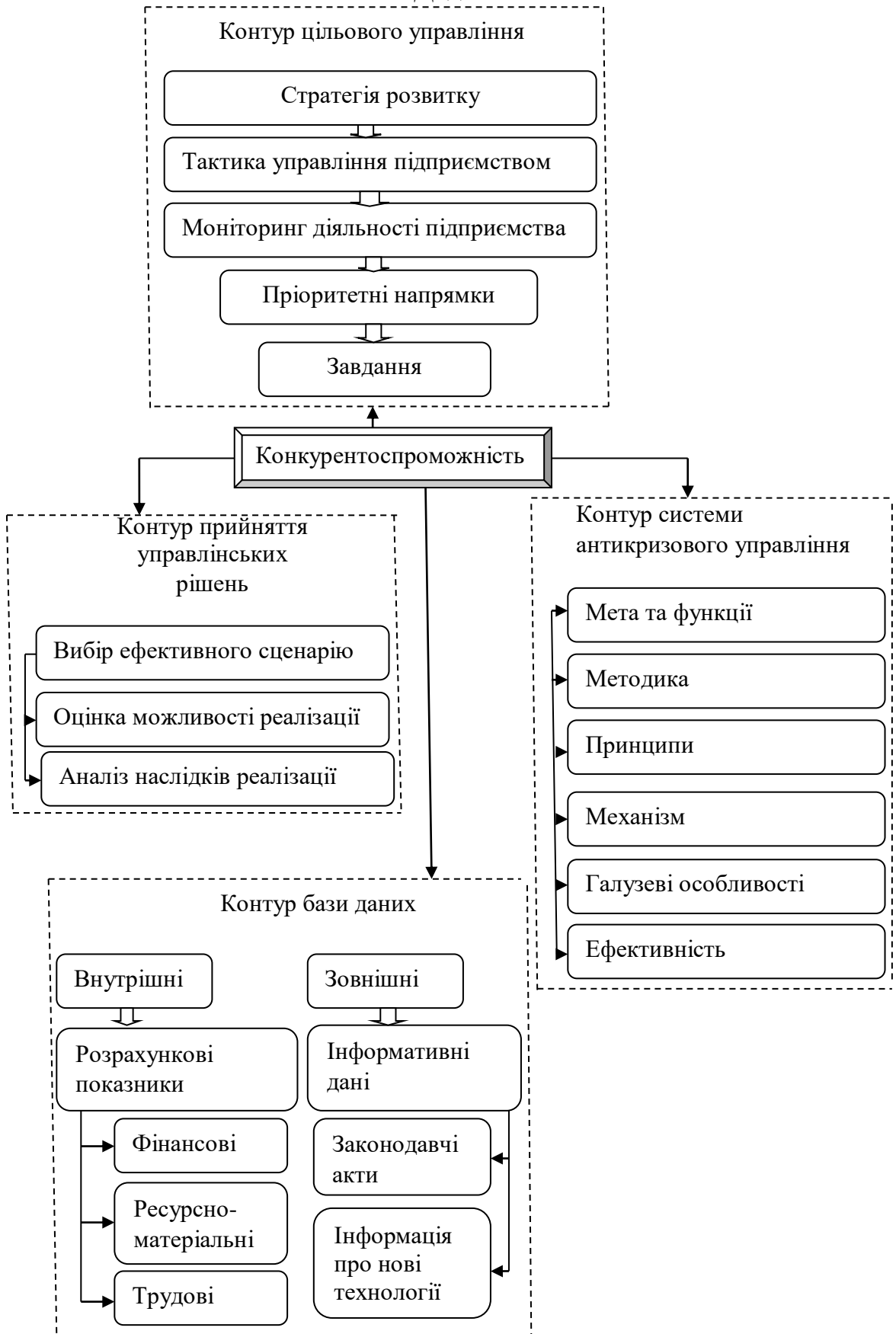
Концепція формування конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності (авторська розробка)

Додаток 3



Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності на основі розвитку його ключових здібностей

Додаток И



Концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у період кризи
Джерело: власна розробка автора

Додаток К

Реалізація функцій стратегічного антикризового управління на різних етапах розвитку кризових явищ

Проблеми	Зміст	Орган контролю	Результати
Діагностика зовнішніх обставин	Моніторинг "слабких сигналів" із зовнішнього середовища, які потенційно можуть спричинити кризу	Здійснює контроль, використовує результати та відстежує зміни факторних умов - Рада директорів	Удосконалення інформаційної бази для процесу прийняття управлінських рішень
Оцінка можливих наслідків впливу негативних факторів	Оцінка ступеня впливу кризових факторів зовнішнього середовища та визначення ймовірності протидії таким факторам	Оцінює ризики управління; формує заходи протидії - Рада директорів	Сформувати альтернативні шляхи протидії факторам, що виникають в умовах кризи із зовнішнього середовища
Реалізація превентивних заходів	Вибір програми протидії негативним впливам зовнішніх кризових факторів	Рада директорів	Усунення негативного впливу ризиків на діяльність компанії
Управління в умовах кризи			
Виявлення ознак кризи	Своєчасне виявлення перших ознак кризи в діяльності компанії	СЕО	Оцінка наявності кризових ознак, їх кількісних характеристик та прогнозування їх впливу на роботу компанії
Аналіз причин кризових явищ	Визначення та аналіз причин кризи	СЕО аналізує та подає на розгляд Раді директорів для прийняття рішення	Наявність інформації для прийняття рішень щодо відносно можливих антикризових заходів
Визначення типу та глибини кризи	Діагностика підсистеми та організації на наявність кризи та глибину кризових явищ	СЕО	Виявлення кризових процесів та тенденцій їх розвитку в окремій підсистемі функціонування підприємства
Реалізація антикризових програм	Вибір та реалізація програм діяльності в умовах кризи	Програма затверджується радою директорів, яка реалізує її та звітує перед правлінням.	Зменшення впливу кризових явищ внутрішнього та зовнішнього середовища або адаптація до них

Джерело: адаптовано автором

Додаток Л

Основні етапи процесу антикризового управління з призначенням центру відповідальності

Етапи антикризового управління	Опис етапу	Відповідальний
Виявлення кризових ситуацій	Прояв кризової ситуації у зниженні фінансових показників, падінні обсягу продажів, зростанні боргів	Фінансовий директор
Збір даних для аналізу	Надання звітності щодо діяльності підприємства	Фінансовий відділ, виробничі підрозділи
Передача інформації керівництву	Передача інформації про виявлені кризові ситуації керівництву	Фінансовий директор
Підбір сил та засобів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, виробництво, управління, маркетинг	Керівник підприємства
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Аналіз виявлених фактів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва, аналіз маркетингу	Експертна група
Надання звіту керівництву	Висновки про поточний стан та прогностні пропозиції щодо запланованого стану, пропозиції щодо виведення підприємства зі стану кризи. Якщо виявлено необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	Експертна група
Ухвалення рішення про введення антикризового управління	Прийняття рішення про введення антикризового управління на підприємстві	Керівник підприємства

Створення групи антикризового управління	Формування антикризового комітету, який складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Взаємодія підрозділів підприємств з антикризовим комітетом	Розробка системи діагностики, визначення масштабу кризових явищ, визначення заходів щодо антикризового управління, визначення термінів та форм звітності, визначення ресурсної бази	Антикризовий комітет
Запровадження антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Керівник підприємства, антикризовий комітет
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану або закриття підприємства	Керівник підприємства

Додаток М

Способи процесних перетворень для підприємства

Рівень змін	Підсистема	Методи змін	Антикризові перетворення
Рівень 1 – першочергові капіталомісткі процесні зміни	Елементна або функціональна або організаційна	Модернізація обладнання	Своєчасне виявлення факторів, що визначають необхідність реструктуризації
		Підвищення кваліфікації персоналу	Уповільнення процесу руйнування існуючої структури, перетворення у систему, стимулювання персоналу
		Надання товарам властивостей ринкової новизни	Антикризові інновації в організації роботи з контрагентами
Рівень 2 – якісно новий рівень виробництва	Елементна та функціональна або елементна та організаційна або функціональна або організаційна	Зміна обладнання при підвищенні кваліфікації та/або організаційні зміни, технічне переозброєння виробництва	Зменшення тривалості циклу шляхом збільшення частки корисного часу, перехід від функціональних підрозділів до команд окремих процесів
		Перенавчання або прийом на роботу виробничого персоналу	Скорочення кількості управлінських рівнів
		Випуск нової продукції принципово нової якості	Залучення до процесу якнайменшої кількості ресурсів, що використовуються для виконання процесу
Рівень 3 – комплексна реструктуризація та реорганізація	Система загалом	Стратегічна зміна (зміна виробничих процесів)	Поєднання різних напрямів реструктуризації, оцінка ресурсного потенціалу
		Організаційні зміни (формування нової організаційної структури)	Здійснення запланованих заходів щодо зміни поведінки працівників чи підрозділів, створення нової організаційної структури
		Технічні та технологічні зміни	Освоєння та застосування нових технологій, оптимізація бізнес-процесів

Джерело: власна розробка автора

Додаток Н

Моніторингова таблиця надходження і оплат від різних кредиторів і постачальників 1 квартал 2021 року

Контрагент	Оплата			Надходження			
	Сума документа	Оплачено	Залишилось оплатити	Замовлено	Надійшло	Залишилось закупити	Розміщено в замовленнях
Номенклатура							
ТОВ АФ "Олімпекс-Агро"	11 830,00	11 830,0		310,000	310,000		
Замовлення 1 від 16.01.2021	1 530,00	1 530,00		70,000	70,000		
Кант П038				5,000	5,000		
Клей для канта				5,000	5,000		
Кутник "Командор"				40,000	40,000		
Лист 190x420				5,000	5,000		
Лист 340x740				5,000	5,000		
Лист 360x420				5,000	5,000		
Лист 450x840				5,000	5,000		
Замовлення 2 від 17.01.2021	10 300,00	10 300,0		240,000	240,000		
Кант П038				100,000	100,000		
Саморіз 2,5x13				140,000	140,000		
Світанок, ТОВ	26 450,00	11 000,0	15 450,00	1 052,000	847,000	205,000	200,000
Замовлення 4 від 04.02.2021	2 500,00	2 500,00		100,000	100,000		
Профіль ходовий верхній L=3м Д025				50,000	50,000		
Профіль ходовий нижній L=3м Д025				50,000	50,000		
Замовлення 12 від 10.02.2021	5 000,00		5 000,00	50,000	45,000	5,000	
Лист 500x500				50,000	45,000	5,000	
Замовлення 7 від 12.02.2021	2 500,00	2 500,00		100,000	100,000		
Профіль ходовий верхній L=3м Д025				50,000	50,000		
Профіль ходовий нижній L=3м Д025				50,000	50,000		
Замовлення 3 від 05.03.2021	6 000,00	6 000,00		200,000	200,000		
Саморіз 2,5x13				200,000	200,000		
Замовлення 9 від 16.03.2021	10 450,00		10 450,00	602,000	402,000	200,000	200,000
Гачок RW 0703				50,000	50,000		
Гвинт М4x22				150,000	150,000		
Дзеркальні двері шафи-				50,000		50,000	50,000
Доставка матеріалів постачальником				2,000	2,000		
Кріплення для труби Ф025 хром				50,000	50,000		
Лист 2500x300				50,000		50,000	50,000
Лист 2510x520				50,000		50,000	50,000

Лист 2510x600				50,000		50,000	50,000
Лист 2510x70				50,000	50,000		
Лист 500x500				50,000	50,000		
Труба Ф25*1.0мм хром Ж315				50,000	50,000		
Разом	38 280,00	22 830,0	15 450,00	1 362,000	1 157,00	205,000	200,000

Додаток П

Вихідні дані для групування досліджуваних сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області, в середньому за 2011-2021 роки

№ п/п	Підприємства	Рівень зносу основних фондів на кінець року, %	Величина простроченої кредиторської заборгованості, % до загальної величини заборгованості	Величина ліквідних активів, %	Фінансова залежність, %.
1	2	3	4	5	6
Новомосковський район					
1	ТОВ "Ягідне"	51,2	45,78	4,8	28,2
2	ТОВ "Вена"	49,4	12,70	6,8	63,2
3	ТОВ АПК "Спаський"	33,5	25,94	20,6	43,6
4	ТОВ "Присамар'є"	29,9	12,44	36,9	70,6
5	ТОВ "Довіра"	44,8	18,10	4,9	59,4
6	ТОВ "Михайлівське Плюс"	49,8	10,67	64,6	55,2
7	ФГ "Левада	51,2	47,91	9,9	35,4
8	ДП АФ "Мрія"	29,7	58,48	4,8	65,2
9	ТОВ АФ "Відродження"	37,4	57,31	8,9	50,4
10	ТОВ АФ "Вільне 2002"	45,6	53,55	13,2	66,4
11	ТОВ АФ "Дружба"	49,6	44,49	34,8	53,2
12	ТОВ "Дзержинське"	41,6	55,88	31,6	65,3
13	ТОВ "Птахівниче"	50,0	36,65	5,2	38,6
14	ФГ "Світанок"	37,4	96,68	9,4	67,1
15	ФГ "Обрій"	50,2	63,04	32,9	51,1
16	ФГ "Урожай"	45,6	26,96	8,9	50,5
17	ТОВ АФ "Орільське"	28,7	25,72	2,5	28,7
18	ТОВ "Спектр-Агро"	32,6	56,24	6,8	17,5
19	АФ "Агрокомплекс"	46,3	45,78	9,5	62,2
20	СТОВ "Злагода"	44,2	53,54	7,8	55,1
21	ТОВ "АФ им Горького"	28,8	58,55	4,9	68,4
22	ТОВ АФ "Рассвет"	31,6	75,94	6,2	48,8
23	ТОВ АФ "Олімпекс-Агро"	32,6	67,22	9,6	50,6
Магдалинівський район					
24	ТОВ "Батьківщина"	50,0	12,70	6,8	62,2
25	ПП "Хлебодар"	37,4	25,94	8,5	55,1
26	ТОВ "Промінь 2005"	50,2	12,44	16,8	33,8
27	СК "Україна"	45,6	18,10	9,5	43,9
28	ПП "Мир"	28,7	10,67	7,8	59,4
29	ФГ "Руслан"	32,6	36,33	4,9	51,23

Продовження додатку Н

1	2	3	4	5	6
30	ТОВ «Агро –Центр»	33,7	36,65	33,6	66,4
31	ТОВ "Агродніпронасіння"	45,2	96,68	6,8	53,2
32	ТОВ "Зоряна"	32,4	26,96	9,4	70,6
33	ПП "Деметра"	39,5	36,33	6,2	33,8
34	Пролетарське ВУПЗГ	44,6	45,88	6,1	43,9
35	ТОВ "Відродження"	48,9	56,24	4,8	55,2
36	СФГ "Медок"	45,4	45,78	14,6	35,4
37	ТОВ "Аякс"	48,7	12,70	30,7	65,3
38	ТОВ "Світлана"	46,7	25,94	6,4	38,6
39	ТОВ "Юг -Агро -Лідер"	51,6	12,44	3,9	67,1
40	ПП "Приорельє"	50,0	18,10	18,9	51,1
41	ТОВ "Господар"	32,7	10,67	7,3	17,5
42	ДГ "Поливановка"	46,4	47,91	20,6	43,2
43	СГ ТОВ "Дружба - Казначеевка"	45,4	58,48	6,9	50,5
44	ТОВ "Агро - Овен"	48,7	57,31	4,9	62,2
45	ТОВ "Котовка"	46,7	53,55	4,8	55,1
46	ТОВ "Агро-Альянс"	51,6	44,49	7,8	33,8
Царичанський район					
47	ТОВ "Кооператор"	33,6	70,77	6,2	55,2
48	ТОВ "Царичанка"	46,8	54,57	6,1	62,2
49	ФГ "Катруся 54"	29,4	21,83	4,9	55,1
50	ТОВ АФ "Колос"	28,7	49,47	6,2	33,8
51	ФГ "Шевченко"	39,5	60,47	6,1	43,9
52	СГК "Дружба"	52,3	72,08	20,6	59,4
53	СФГ "Еліта"	45,6	39,48	6,8	53,2
54	ПП "Аграрник Приорілля"	43,8	45,96	7,8	28,2
55	СФГ "Сяйво"	29,6	45,22	6,8	63,2
56	ДП "Націонал-плюс"	28,6	63,04	16,4	43,6
57	СФГ "Каскад"	44,8	26,96	13,8	56,2
58	ТОВ АФ "Вікторія"	35,7	36,33	6,6	28,7
59	ТОВ "Маяк"	45,9	45,88	9,9	79,4
60	ФГ "Ната"	50,6	56,24	14,8	63,1
61	СФГ "Лелеки"	29,4	45,78	8,9	45,1
62	ТОВ "Шевченко"	28,7	12,70	13,2	55,2
63	ВАТ "Сади Приорілля"	39,5	12,44	4,8	62,2
64	ПП "Оріон-Агрос"	52,3	18,10	9,6	55,1
65	ТОВ АПК "Самара"	45,6	10,67	3,6	33,8
66	СФГ "Нове"	43,8	96,68	8,9	43,9
67	ТОВ "Господар"	29,6	67,22	10,6	59,4
68	ФГ "Чайка"	28,6	70,26	6,8	53,2
69	ТОВ АФ "Славутич"	44,8	12,44	1,8	28,2

Продовження додатку Н

1	2	3	4	5	6
70	ПП "Агропром" 2000	48,6	72,11	8,9	41,1
71	ТОВ Журавка	36,7	36,96	3,2	36,8
72	ТОВ А/Ф "Світанок"	34,8	46,33	4,8	65,2
73	ТОВ "Україна"	48,7	54,3	6,2	33,8
Дніпровський район					
74	ТОВ АФ "Агроінвест"	39,5	70,19	6,2	33,8
75	ТОВ "Стіл Агро"	49,6	57,47	6,1	43,9
76	ФГ "Джерело"	33,6	60,47	10,6	59,4
76	ТОВ "Любимівка"	46,8	64,87	4,8	53,2
78	ТОВ "Сільськогосподарське Підприємство "Чумаки"	46,8	39,48	7,8	70,1
79	ФГ "Промінь"	44,6	51,2	3,8	55,2
80	ТОВ "Універсалзернопродукт"	48,9	45,22	5,4	41,1
81	ФГ "Світанок"	49,6	26,96	9,4	36,8
82	ФГ "Сура"	39,5	36,33	10,6	79,4
83	СФГ "Перспектива"	37,4	45,88	4,8	63,1
84	ФГ "Восход"	50,2	56,24	6,6	45,1
85	ФГ "Ковальчук"	29,6	18,10	4,8	55,2
86	СФГ "Кільчень"	28,6	10,67	9,6	62,2
87	ФГ "Золотий Лан"	44,8	96,68	3,6	55,1
88	СФГ "Зоря"	35,7	67,22	6,8	33,8
80	ТОВ "Ягідний Дар"	45,9	70,26	4,6	43,9
91	ТОВ "Відродження"	50,6	55,88	34,7	59,4
92	ТОВ "Чистий Продукт"	29,4	45,22	11,4	53,2
93	ТОВ "Агро Філд 2015"	28,7	60,05	6,2	28,2
94	ФГ "Дубрава-Агро"	39,5	48,38	6,1	79,4
95	ФГ "Днепрагропром"	52,3	57,28	4,9	63,1
96	ФГ "Пролісок"	45,4	53,85	6,2	43,2
97	ТОВ "Агрорітет"	48,7	73,04	6,1	50,5
98	АВ ТОВ "Агроцентр К"	46,7	44,80	20,6	62,2
99	ТОВ "Науково- Виробнича Агрофірма "Степова"	51,6	66,31	6,8	55,1
100	ТОВ "Агрікола-Україна"	50,0	39,85	7,8	33,8

№ 1567-1/22 від 07.06.2022р.

ДОВІДКА

Видана здобувачці Університету митної справи та фінансів Сірко Анні Юріївні у тому, що результати її дослідження використовуються при забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління ПП «Мир» Магдалинівського району Дніпропетровської області.

Матеріали роботи були застосовані практично у здійсненні оцінки конкурентоспроможності ПП «Мир» на основі багатокритеріального аналізу в залежності від отриманого прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь.

Застосовані моделі які пояснюють залежність результативних показників від ризиків втрати конкурентоспроможності підприємства

ДИРЕКТОР



Кор В. А.

№381-5-22
виг 22.04.2022 р.

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційного дослідження
Сірко Анни Юріївни

Видана здобувачці Університету митної справи та фінансів Сірко Анні Юріївні у тому, що результати її дослідження використовуються при забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління ФГ «КОВАЛЬЧУК» Дніпровського району Дніпропетровської області, а саме:

- Використано концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що на відміну від існуючих передбачає формування конкурентних переваг підприємства та врахування особливостей кризового середовища, а також інструментів, які дозволяють зменшити вплив кризи на діяльність підприємства;
- здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства ФГ «КОВАЛЬЧУК» на основі багатокритеріального аналізу.

ГОЛОВА ФГ



ЛЕОНІД КОВАЛЬЧУК

№ 11/75-15
виг 28.09.2022р

ДОВІДКА

Видана здобувачці Університету митної справи та фінансів Сірко Анні Юрївні у тому, що результати її дослідження використовуються при забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління ФГ «КАТРУСЯ 54» Царичанського району Дніпропетровської області, а саме:

- для визначення рівня інвестиційного ризику сільськогосподарських підприємств було проведено розрахунок можливих грошових надходжень для ФГ «КАТРУСЯ 54» на основі отриманих рівнянь зв'язку;
- встановлено, що основу стійких конкурентних переваг підприємства становлять сфери його ключових компетенцій, що формуються виходячи з його здібностей використовувати наявні ресурси, створюючи додаткову споживчу цінність.

ГОЛОВА ФГ



Едуард Сергійович Кравченко



ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел. 770-87-42, факс (056) 770-68-00
e-mail: osvita@adm.dp.ua, http://www.osvita-dnepr.com, Код СДРПОУ 25927519

№ 1100/12/033-23

Big 30.01.2023

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сірко Анни Юріївни
до практичної діяльності департаменту освіти і науки Дніпропетровської
облдержадміністрації на тему:
“Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового
управління”, поданої на здобуття ступеня доктора філософії (PhD)
зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

Департамент освіти і науки Дніпропетровської облдержадміністрації (далі – Департамент) підтверджує впровадження результатів наукових досліджень здобувачки Університету митної справи та фінансів Сірко А.Ю. Результати дослідження, що рекомендовані до впровадження, стосуються забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління.

Автором проведено моніторинг та здійснена оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі багатокритеріального аналізу. Дослідження проводилося на сільськогосподарських підприємствах Новомосковського, Царичанського, Магдалинівського та Дніпровського районів Дніпропетровської області. Пропозиції та рекомендації за його результатами використовуються в практичній діяльності підприємств галузі.

Запропоновано концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи, що на відміну від існуючих передбачає формування конкурентних переваг підприємства та врахування особливостей кризового середовища, а також інструментів, які дозволяють зменшити вплив кризи на діяльність підприємства при цьому передбачено теоретичний, методичний та практичний блоки, що дозволяють обґрунтувати стратегічні напрями формування та розвитку ключових здібностей підприємства, реалізувати механізм розвитку ключових здібностей персоналу, оптимізувати інноваційні здібності підприємств.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності працівниками Департаменту були враховані наукові розробки дисертаційного дослідження Сірко А. Ю., “Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління” при реалізації регіональної цільової соціальної програми “Освіта Дніпропетровщини до 2024 року” (від 05.11.2021 №121-8/VIII).

Фахівці департаменту віддають належне науковим розробкам Анни Юрїївни Сірко, підтверджують їх практичну значущість, та сподіваються на подальшу плідну співпрацю

Директор департаменту освіти
і науки облдержадміністрації



Ольга ЛОЗОВА

УКРАЇНА
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АГРОФІРМА РАССВЕТ»

01054, місто Київ, Шевченківський район провулок Георгіївський, будинок 2, кімната 12
р/р IBAN №UA74 300528 0000026009455038288 в АТ «ОТП БАНК», код ЄДРПОУ – 03742096, витяг з
реєстру платників податку на додану вартість 17004234500039, індивідуальний податковий номер
037420904234, телефон (056)-934-52-22

Вих.25 від 16.02.2023 р.

ДОВІДКА

Видана здобувачці Університету митної справи та фінансів Сірко Анни Юріївни у тому, що результати її дослідження використовуються при забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління ТОВ «АГРОФІРМА РАССВЕТ» Новомосковського району Дніпропетровської області, а саме:

- застосовано антикризове управління, що дало можливість використання механізмів у наступних підсистемах діяльності підприємства: кадровій, фінансовій, виробничій та маркетинговій.

- встановлено, що основу стійких конкурентних переваг ТОВ «АГРОФІРМА РАССВЕТ» становлять сфери його ключових компетенцій, що формуються виходячи з його здібностей використовувати наявні ресурси, створюючи додаткову споживчу цінність.



Микола ПЯТАЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
(УМСФ)

вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000

тел./факс: (056) 745-55-96; (0562) 47-17-91

E-mail: university.msf@gmail.com Код ЄДРПОУ 39568620

21.03 23р. № 1320-27 на № _____ від _____

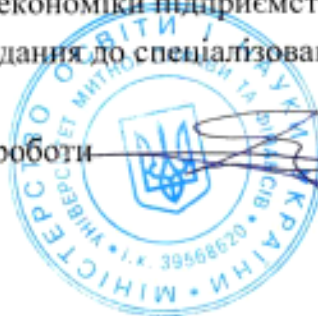
ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження
здобувачки Університету митної справи та фінансів Сірко Анни
Юріївни на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в
умовах антикризового управління»**

Університет митної справи та фінансів повідомляє, що матеріали дисертаційного дослідження Сірко Анни Юріївни щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління є актуальним, представляють науковий інтерес і практичне значення. Матеріали роботи щодо покращення забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах антикризового управління впроваджено у навчальний процес при викладанні таких дисциплін «Конкурентоспроможність в підприємстві», «Антикризове управління діяльності підприємств», «Стратегія і розвиток бізнесу», що знайшло своє застосування в освітніх програмах підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітніми рівнями бакалавр, магістр, доктор філософії. Сірко Анна Юріївна не одноразово приймала участь у науково-дослідних роботах кафедри підприємництва та економіки підприємства за період 2018-2023рр.

Довідку надано для подання до спеціалізованої вченої ради.

Проректор з наукової роботи



Д.В. Приймаченко