

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ЄРМАКОВ Олександр Юхимович
СУДОМИР Марія Романівна**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗРОСТАННЯ
КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

МОНОГРАФІЯ

Київ – 2019

УДК 631.15.009.12

ББК 65

Є 46

Рекомендовано Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України

(Протокол № 10 від 24. 04. 2019 р.)

Рецензенти: Гудзинський О. Д., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України;

Нестеренко С. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Таврійського державного агротехнологічного університету;

Малік М. Й., доктор економічних наук, професор, академік НААН, головний науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції ННЦ «Інститут аграрної економіки».

Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р.

Є 46 Організаційно-економічний механізм зростання конкурентос-
тійкості сільськогосподарських підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт»,
2019. 183 с.

ISBN

У монографії обґрунтовано теоретичні засади і розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентос-тійкості сільськогосподарських підприємств, спрямованого на підвищення ефективності їх господарювання.

Дане наукове видання призначене для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців та керівників аграрної сфери

УДК 631.15.009.12

ББК 65

Є 46

ISBN

© Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р., 2019

© ЦП «КОМПРИНТ», 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості підприємств: сутність, об'єкт дослідження.....	7
1.2 Особливості формування і функціонування організаційно-економічного механізму конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств.....	25
1.3 Методологічні засади дослідження організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	61
2.1 Стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств у висококонкурентному середовищі.....	61
2.2 Аналіз конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств	68
2.3 Оцінка організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств	86
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	93
3.1 Концептуальні підходи до формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств.....	93

3.2 Обґрунтування організаційно-економічних засад формування системи активізації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.....	110
3.3 Моделювання організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств.....	132
ПІСЛЯМОВА.....	147
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	152
ДОДАТКИ.....	174

ПЕРЕДМОВА

У сучасних конкурентних умовах ринкового господарювання перед підприємствами усіх галузей національної економіки постало завдання вирішення комплексу проблем щодо забезпечення конкурентоспроможності їхньої продукції та конкурентних позицій на внутрішньому і світових ринках. Саме неспроможність підприємств конкурувати призводить до кризових і дезінтеграційних явищ, економічного занепаду тощо. У таких умовах життєздатними залишаються лише ті підприємства, які можуть забезпечувати й утримувати певний рівень конкурентостійкості, оскільки будь-який господарюючий суб'єкт в умовах конкуренції повинен прагнути до економічного зростання. Це й зумовило появу в науковому обігу такого економічного поняття, як конкурентостійкість підприємства. Дослідження сучасної економічної літератури з досліджуваної проблематики дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного наукового підходу щодо оцінки конкурентостійкості підприємства ні в теорії, ні на практиці.

Ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможність їхньої продукції у довгостроковому періоді можуть бути забезпечені шляхом раціонального поєднання і збалансованості потенціальних можливостей та механізмів як внутрішньосистемного, так і зовнішнього спрямування. Пріоритетним механізмом у досягненні такої стратегічної цілі є організаційно-економічний.

Певне відображення розв'язання цих питань висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: – Г. Азоева [1], Л. Бровна [215], В. Булаха [24], В. Василенка [28], В. Горбатова [41], О. Гудзинського [54], В. Данилишина [56], В. Дикань [61], О. Єрмакова [76], О. Єфременка [77], Ф. Кабалова [96], М. Маліка [119], С. Нестеренко [52], М. Портера [148], В. Прохорова [151], М. Пономарьової [144], Ю. Сімеха [161], У. Сторожинова [164], С. Судомир [54], М Судомир [169], О. Тридіда [187], Р. Фатхутдінова [189], Р. Фейока [217],

В. Фіоніна [192], Ф. Хайєка [197], В. Чернеги [201], М. Чорної [203], О. Школьного [206] та ін.

У зв'язку з цим потребують поглибленого дослідження теоретичні положення щодо конкурентоспроможності продукції та конкурентостійкості господарюючих суб'єктів, методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств та практичного застосування цих положень у процесі результативного господарювання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості підприємств: сутність, об'єкт дослідження

В основу розкриття сутності поняття «конкурентостійкість» нами покладено системний підхід від загального до конкретного через розкриття понять: «конкуренція», «стійкість», «конкурентостійкість».

Існують різні погляди щодо тлумачення терміна «конкуренція», деталізація яких представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкуренція»

Джерело	Визначення
1	2
Г. Л. Азоєв [1, С.5]	Конкуренція – суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети
Г. Л. Багієв, Х. Анн [9, С.712]	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва
К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю [117, С.36]	Конкуренція – це існування на ринку більшої кількості незалежних покупців та продавців, здатність вільно входити на ринок та лишати його
С. А. Нестеренко [52, С.7]	Конкуренція – це такий механізм, який за умов правильного ухвалення управлінських рішень дозволяє досягти результативної діяльності підприємства
Н. С. Педченко [137, С.48].	Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу

1	2
Н. І. Перцовський [138, С.48].	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Р. А. Фатхутдінов [190, С.33]	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
А. Ф. Хайек [197, С.18]	Конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують та передають знання
Й. Шумпетер [210, С.25]	Конкуренція – це боротьба нового зі старим, що саме завдяки конкуренції всі цінності набувають кількісного виразу. Це спонукальний мотив підприємницької діяльності, що не допускає тривалого існування доданої вартості й знищує її за допомогою того ж стимулу – прагнення до прибутку.
Б. Шлюсарчик [207, С.22]	Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу
Б. Шпотов [208, С.53]	Конкуренція – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної»

Примітка. Власні узагальнення авторів [1; 9; 52; 117; 137; 138; 190; 197; 207; 208; 210; 211].

Аналізуючи трактування поняття «конкуренція» слід зазначити, що:

а) поняття «конкуренція» більшість науковців з позицій системності й комплексності розкриває її сутність неповною мірою;

б) існує різноманіття підходів до формулювання поняття: як процес; як суперництво; як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, як боротьба; як механізм.

Слід підтримати позицію професора О. Д. Гудзинського, який не ототожнює поняття конкуренції та суперництва і зазначає, що «конкуренція цивілізованої ринкової економіки існує тоді, коли той чи інший виробник позбавлений монопольної здатності встановлювати ціни і обсяг товарів на

ринку» [53, С. 83-84]. В умовах конкуренції відсутня можливість впливу на ціну. Зазначені параметри визначає ринкове зовнішнє середовище. Суперництво – це певна поведінка виробників на ринку, яка проявляється в умовах їх монопольного становища [53, С. 84]. Сучасна теорія розглядає конкуренцію як поняття структурне, а суперництво пов'язує з поведінкою організаційних систем. Як зазначає автор, повнота прояву механізмів конкуренції і суперництва залежить від ринкового середовища, наявності продавців і покупців [53, С. 88].

Співвідношення між кількістю виробників і кількістю споживачів різне. Залежно від цього професором Гудзинським О. Д. виділені такі види конкурентних структур [53, С. 88]:

1. Удосконалена конкуренція. Вона характеризується наповненням ринку великою кількістю як самостійних виробників певного однорідного товару, так і відособлених їх споживачів. Кожний із споживачів не є покупцем суттєвої частини загального обсягу пропозицій, а виробник не може задовольнити більш-менш суттєву частку загального попиту. Узагальнюючими умовами удосконаленої конкуренції є те, що в ринковому середовищі:

- велика кількість продавців і покупців, які не впливають на ринкову ціну й обсяг товару;
- практично відсутні бар'єри для входження в ринок згідно з майбутньою поведінкою організаційної системи;
- відсутні штучні обмеження попиту, пропонування. Висока мобільність змінних факторів виробництва;
- високий рівень інформованості продавців, покупців про попит, витрати, ціни, кількість продуктів.

2. Неудосконалена конкуренція. Механізм її дії проявляється в ринковому середовищі, де велика кількість відособлених споживачів і невелика кількість виробників. Кожний з них потенціально може задовольнити значну частку загального попиту. Неудосконалена конкуренція характерна при монопольному становищі виробника, коли формується монопольний вид бізнесу.

На монопольному ринку споживач зустрічається лише з пропонуванням організаційної системи-монополіста. Споживач змушений пристосовуватися до ціни товару монополіста, не маючи змоги впливати на її абсолютну величину. [53, С. 89].

Наступним важливим поняттям щодо розкриття «конкурентостійкості» є «стійкість».

В економічній літературі існують різні погляди щодо поняття «стійкість», деталізація яких представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців щодо визначення поняття «стійкість»

Джерело	Визначення
С. М. Анохін [7, С. 9]	Економічна стійкість – це такий рівноважний стан промислового підприємства, при якому економічні й управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стійкого положення підприємства: управління, виробництва, фінансів, персоналу і стратегії в заданих межах ризику [7, С. 9]
В. З. Бугай В. М. Омельченко [20, С. 35-36]	Стійкість підприємства – це здатність підприємства поглинати зовнішні й внутрішні дестабілізуючі фактори через ефективне застосування своїх ресурсів за рахунок використання і вдосконалення економічного потенціалу [20, С. 35-36]
В. О. Василенко [29, С. 84]	Економічна стійкість – це здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних збурюючих впливів [29, С. 84]
А. М. Гатаулін [35, С. 24]	Стійкість – це стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень [35, С. 24]
О. М. Зайцев [81, С. 8]	Стійкість підприємства – це стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і стабільного прогресивного розвитку при негативних впливах зовнішнього середовища [81, С. 8]
В. М. Ячменьова [214, С. 119]	Стійкість підприємства – це характеристика діяльності підприємства, яка в умовах ринкової невизначеності зберігає свою цілісність, успішно адаптується до умов зовнішнього середовища, використовуючи внутрішні й зовнішні резерви, надійно виконує виробничі та соціальні функції і здатна залишатися конкурентоспроможною у часі та просторі [214, С. 119]

Примітка. Власні узагальнення автора [7; 20; 29; 35; 81; 214].

В економічній літературі існують неоднозначні підходи і щодо розкриття сутності категорії «конкурентостійкість». Так, Тридід О. М. стверджує, що під конкурентостійкістю підприємства слід розуміти здатність підприємства в порівнянні з конкурентами протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища [187, С. 75]. З такою думкою автора дещо можна не погодитись, оскільки не враховані фактори внутрішнього середовища, які повинні бути адаптовані до змін у зовнішньому середовищі.

Позитивним вважаємо визначення автора Дикань В. Л., яке містить динамічний характер функціонування підприємства на ринку і дає змогу визначити його конкурентну позицію, де конкурентостійкість він розглядає, як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника по відношенню до іншого [61, С.17].

Оберемчук В. Ф. конкурентостійкість характеризує, як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї самої чи аналогічної продукції, тобто стабільність становища на ринку одного виробника щодо іншого [132, С. 20]. Однак, слід зазначити, що врахування тільки стабільного становища на ринку та динамічного характеру функціонування підприємства не є однією із умов втримання конкурентної нішу на ринку товарів та послуг.

Узагальнення точок зору науковців на розкриття сутності поняття «конкурентостійкість» нами систематизовано по 7 позиціях і представлено на рисунку 1.1.

Проаналізувавши різні підходи науковців щодо сутності даного поняття, а саме: Булаха В. [24, С. 156], Гудзинського О. Д. [52, С. 7], Горбатова В. М. [41, С. 19], Дикань В. Л. [61, С. 17], Тридіда О. М. [187, С.75], Фатхутдінова Р. А. [189, С. 36], Чернеги В. В. [202, С. 8] можна зробити висновок, що дана категорія є мало досліджуваною, сутність якої зводиться до здатності забезпечити, утримати та розширити нішу суб'єкта господарювання на ринку під дією дестабілізуючих сил; стабільного положення на ринку; динамічного характеру; забезпечення підприємству стійкості та здатності протистояти

дестабілізуючому впливу навколишнього середовища; забезпечення певного рівня конкурентоспроможності підприємства; як організаційна взаємодія конкурентоспроможності та конкурентоздатності.

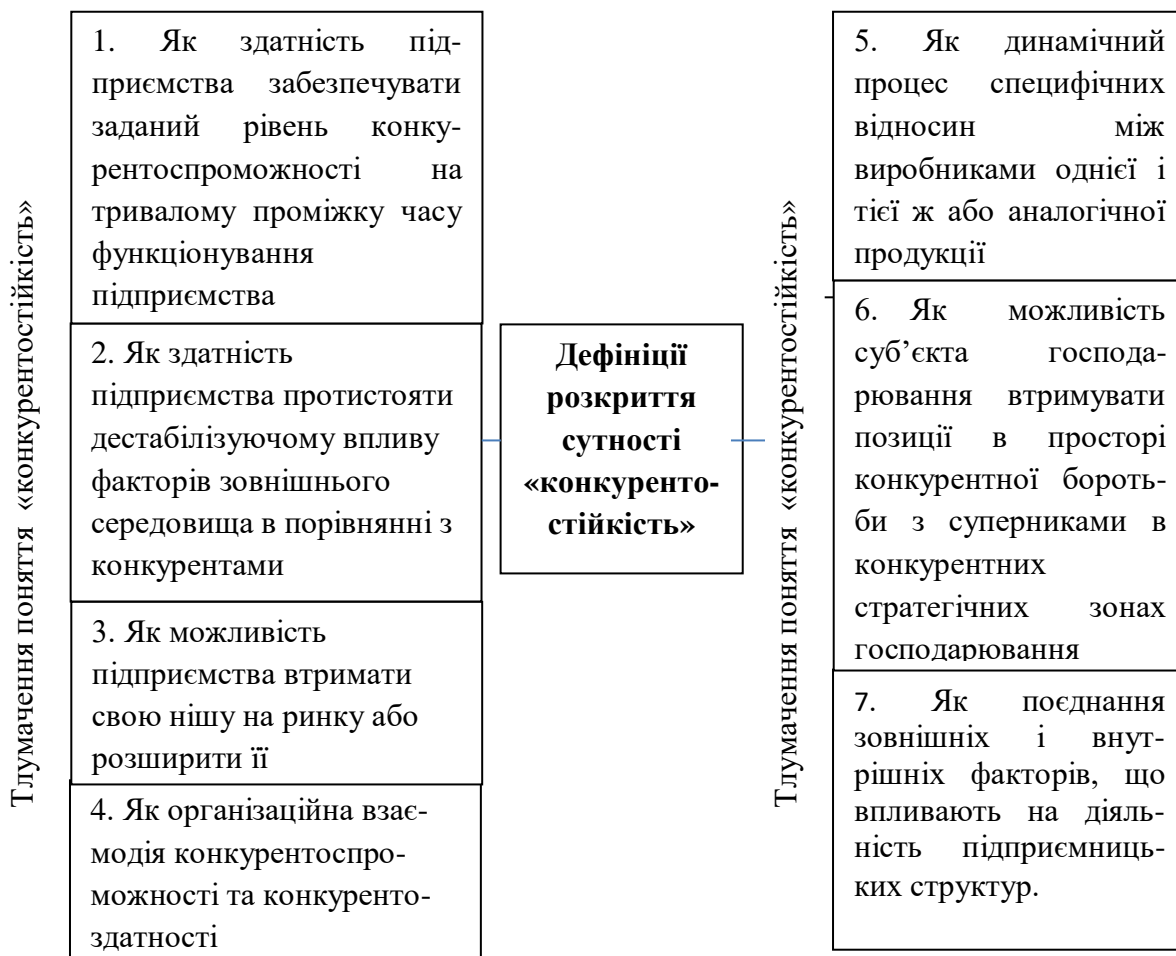


Рис. 1.1. Систематизація підходів до розкриття сутності поняття «конкурентостійкість»

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [24, 41, 52, 61, 187, 189,202]

З наведеного виходить, що сутність тлумачення «конкурентостійкість» потребує уточнення.

В. В. Чернега під конкурентостійкістю розуміє можливість підприємства утримати свою нішу на ринку товарів, або розширити її [202, С. 8], однак, це дещо звужене поняття, яке не враховує складові потенціалу конкурентоздатності.

Більш ємне поняття зроблено Долговим Д. І. [63], який під конкурентостійкістю розуміє стабільну роботу всіх виробничих систем

підприємства в умовах конкуренції, яка розкривається не тільки здатністю конкурувати продукцією, але і мати всі складові потенціалу на високому конкурентоспроможному рівні (технологію, обладнання, кваліфікований персонал, економічну і фінансову стабільність, соціальну забезпеченість).

В основу уточнення даної категорії вважаємо за необхідне покласти вимоги таких основних принципів як: сутнісної повноти та системності.

Вважаємо необхідним повністю погодитись з професором Гудзинським О. Д., який вважає, що організаційна взаємодія конкурентоздатності та конкурентоспроможності може сприяти забезпеченню конкурентостійкості соціально-економічних систем [54, с.45]. Слід також підтримати автора щодо розробленої ним моделі визначення конкурентостійкості організаційних формувань, яка представлена на рисунку 1. 2.

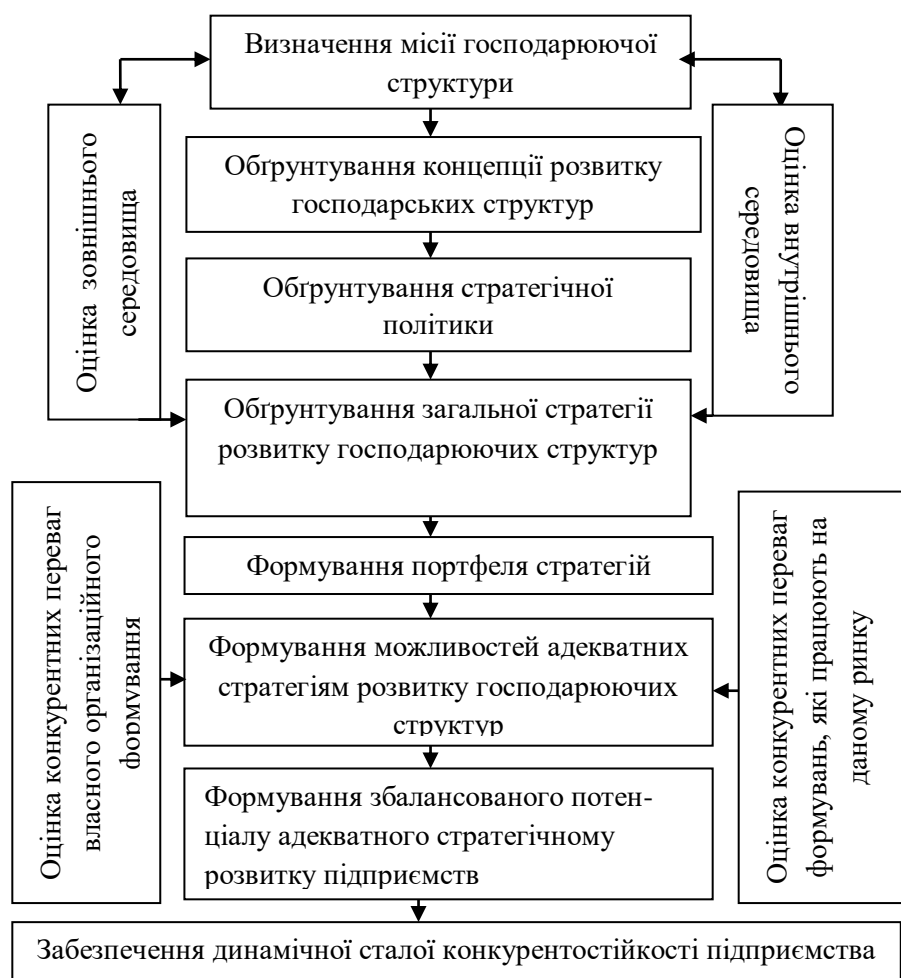


Рис. 1. 2. Модель визначення конкурентостійкості організаційних формувань

Примітка. [54, с.46]

З наведеного, на наш погляд, під конкурентостійкістю слід розуміти системну готовність реалізувати сформований потенціал конкурентоздатності та спроможності в просторовому та часовому вимірі утримувати свою нішу на ринку товарів та послуг, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в ринковому конкурентному середовищі [182, С. 7].

Чорною М. В. розглянуто ієрархію рівнів конкурентоспроможності, яка наведена на рисунку 1.3.

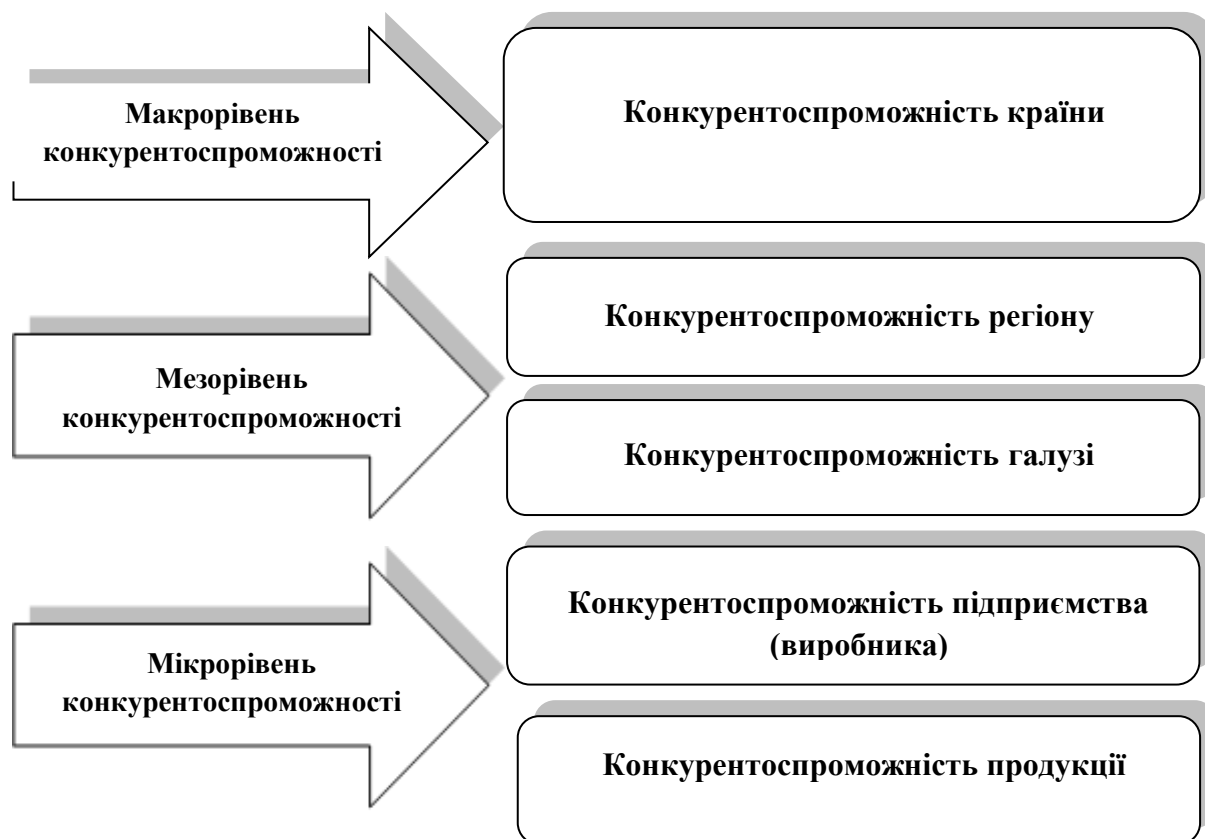


Рис. 1. 3. Ієрархія рівнів конкурентоспроможності

Примітка. [203, с.15]

На думку Куликова Г., конкурентоспроможність країни – це ступінь можливості національних галузей економіки в умовах вільного і справедливого ринку виготовляти товари і послуги, які відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків при одночасному зростанні реальних прибутків найманої праці [106, С.46].

Конкурентоспроможність Р. А. Фатхудінов характеризував як володіння властивостями, що формують її переваги в економічному змаганні з іншими

галузями за споживача (ринки збуту) її продукції і різні ресурси, які використовуються для організації функціонування галузі [189, С.36].

В таблиці 1.3 наведено визначення науковцями поняття «конкурентоспроможність підприємств».

Таблиця 1.3

Наукові підходи щодо сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства»

Наукові підходи	Автор, джерело	Визначення терміна «конкурентоспроможність»
1	2	3
Ресурсний підхід	Ботвіна Н. О. [19, С. 4]	Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – концентрований вираз сукупності його можливостей та резервів виробляти та реалізовувати на ринку якісну сільськогосподарську продукцію (ресурсного потенціалу, спеціалізації та диверсифікації виробництва, інновацій, організації та управління) [19, С. 4]
	Іванюта В. Ф. [94, С. 98]	Як здатність підприємства шляхом запровадження новацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною; означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є здатність пристосуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби споживачів [94, С. 98]
	Камишніков Р. В. [98, С. 7]	Здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку [98, С. 7]
	Ястремська О. М. [213, С. 217]	Відносна характеристика взаємопов'язаних складових діяльності підприємства, таких як продукція, її просування, стан підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, його підготовка, організація, технологія, трудові ресурси, системи їх мотивації, інформаційне забезпечення процесів бізнесу з урахуванням нематеріальних активів [213, С. 217]

	Горбатов В. М. [41, С. 290]	Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який спроможний протистояти суперникам в конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання [41, с. 290]
Компаративний підхід	Винокуров В. А. [30, С. 19]	Здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств, які діють на одному ринку [30, С. 19]
	Фатхутдінов Р. А. [189, С.9]	Властивість об'єкта, яка характеризує ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з найкращими аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку; це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкретного ринку [189, С.9]
Системний підхід	Гудзинський О. Д. [54, С. 45]	Визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і на перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку [54, С. 45]
	Бондаренко Г. С. [17, С.6]	Система взаємозалежних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення задачі забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг [17, С.6]
	Малік М. Є., Нужна О. А. [119, С.18]	Конкурентоспроможність аграрних підприємств – це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури [119, С.18]

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [17, 19, 30, 41, 54, 94, 98, 119, 189, 213]

Проаналізувавши різні трактування «конкурентоспроможність підприємств» в економічній літературі є підстави стверджувати, що найбільш обґрунтовано до даного визначення підійшли автори монографії «Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект)» [54, С. 44], які наголошують на тому, що: конкурентоспроможність [54, С. 44]:

- категорія визнання суб'єктами ринкового середовища;
- проявляється при організаційній взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища;
- як явище має динамічний характер;
- це баланс попиту і пропозиції, це механізм реалізації потенціалу конкурентоздатності [54, С. 45].

Виходячи з даних позицій «конкурентоспроможність» автор розглядає як визнану ринком сформовану і реалізовану конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги [54, С. 45].

Отже, виходячи з наведеного, конкурентоспроможність слід розглядати як категорію визнання, яка характеризує суспільну цінність.

Конкурентоспроможність підприємства нами розглядається як здатність його керівного центру реалізовувати сформований потенціал з найвищою результативністю при взаємодії з суб'єктами зовнішнього конкурентного середовища, спрямованого на досягнення головної цілі [182, С. 6].

Конкурентоспроможність продукції економістами визначається по-різному: сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які забезпечують задоволення конкретної потреби покупця [133, С. 38]; ступінь відповідності конкретного товару в кожний певний момент часу вимогам обраного ринку за технічними, економічними та іншими параметрами [72, С.320]; як властивість товару виступати на ринку на рівні з присутніми на ньому аналогічними товарами [147, С 342]; як характеристика товару, в якій відображається його відмінність від товару-конкурента за ступенем

відповідності конкурентній суспільній потребі і за витратами на її задоволення [156, С. 216].

Різні трактування притаманні і поняттю «конкурентоздатності», які представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи щодо сутності поняття «конкурентоздатності підприємства»

Автор, джерело	Визначення терміна «конкурентоздатність»
Гайдук В. А. [34, С. 17]	Конкурентоздатність – можливість забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією [34, С. 17]
Ільяшенко В. А. [95, С. 7]	Конкурентоздатність – властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку [95, С. 7]
Чернега В. В. [202, С. 20]	Конкурентоздатність – наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу (теоретично) завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або це можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів» [202, С. 20]
Гудзинський О. Д. [54, С. 44]	Конкурентоздатність – сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії і обраним стратегіям, які можуть забезпечити високий конкурентний статус організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку [54, С. 44]
О. В. Дейнега [59, С. 62]	Конкурентоздатність – це здатність певного об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни) витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними об'єктами на ринку [59, С. 62]
Майкл Портер [146, С. 588]	Конкурентоздатність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні із наявними на ньому товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [146, С. 588]
Грейсон Дж.Мол. О'Делл [66, С.70]	Конкурентоздатність – здатність виробляти товари та послуги, які реалізуються на міжнародних ринках при одночасному підтриманні або підвищенні життєвих стандартів працівників рівних або більш високих, аніж у конкурентів [66, С.70]

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [34, 54, 59, 95, 146, 166, 202]

На основі огляду літературних джерел слід відмітити, що найбільш глибоко розглянуто дане поняття авторами монографії «Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект)», які «конкурентоздатність» не зводять лише до внутрішніх факторів, які дадуть змогу завоювати ринок, а розширюють дане поняття через сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії і обраним стратегіям, які можуть забезпечити високий конкурентний статус організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку [54, С. 44].

Виходячи з цього, конкурентоздатність розглядаємо, як категорію пізнання, яка характеризує потенційні можливості фірми чи менеджменту як системи [182, С. 6].

Основною конкурентною перевагою в забезпеченні конкурентостійкості підприємств є «цінність». Враховуючи вищезазначене, Р. А. Фатхутдінов пропонує теорію конкурентної переваги формувати на основі поняття «цінність». Цінність на його думку, – це щось особливе, чим система володіє (містить у собі), прагне зберегти або мати в майбутньому [189, С. 9].

Конкурентна перевага системи – ексклюзивна цінність, яку має система, що дає їй перевагу перед конкурентами.

Цінність Р. А. Фатхутдінов пропонує класифікувати за такими ознаками [189. С. 10-11]:

- система, якій властива цінність для реалізації конкурентної переваги;
- вид цінностей;
- зміст цінностей;
- джерело або основа походження цінностей;
- спосіб існування цінностей;
- сутність цінностей;
- динамічність прояву цінностей;
- форма прояву цінностей;
- місце прояву цінностей;

- рівень стабільності прояву цінностей;
- масштаб поширення цінностей [189. С. 10-11].

Розвиваючи позицію Фатхутдінова Р. А., Должанський І. З. класифікує цінності такими ознаками [64, С. 92-93] :

- критерієм конкурентних переваг;
- видом;
- джерелом надходження;
- способом існування;
- динамічного прояву;
- рівнем стабільності прояву;
- масштабом поширення [64, С. 92-93].

Потенційні можливості підприємств у системній цілісності різноманітні і лише в своїй органічній єдності і взаємодії: біологічних, технологічних, фінансових, ресурсних, трудових, кадрових, інтелектуальних, організаційних, управлінських, інноваційних, функціонально-забезпечуючих складових створюються передумови розв'язання задачі по забезпеченню економічної стійкості підприємств в їх стратегічному розвитку. Від рівня обґрунтованості цільової спрямованості головного системоутворюючого критерія «цінності» при взаємодії суб'єктів пропозицій з суб'єктами попиту визначатимуться цілі і механізми дії усіх складових названої системної цілісності, рівні адекватності ідеальної збалансованості цінностей – цілі з цінностями засобів. Згідно такої логіки, залежно від рівня обґрунтованості цільової спрямованості категорії «цінність», визначатиметься рівнем сили впливу кожного елемента і в цілому елементів в системній цілісності на розв'язання задач загальної цільової установки, включаючи й економічну стійкість.

В науковій літературі «цінність», як поняття, розглядається з матеріально-емпіричних та духовних позицій. Цінності охоплюють різні аспекти і напрями діяльності підприємств як соціально-економічних систем: організаційний, інноваційний, стратегічний, соціальний, екологічний, стійкий, економічний та інші в системній цілісності. Однак вони не досліджуються з позицій системної

цілісності. Це важливий аспект проблеми, оскільки вузькоспеціалізовані функціонального спрямування напрями дослідження, в більшості з них, проводяться з акцентом на розв'язання лише проблеми вузької цільової направленості. Особливо це стосується емпіричних досліджень. У більшості наукових досліджень дотримуються логіки вивчення явищ і процесів за схемою «складова системи – синтез системи», а не «синтез системи – складова системи», тобто не «синтез – аналіз», а «аналіз – синтез» [47, С. 171].

Категорія цінності, і особливо цінності – цілі, є базовою основою системної цілісності будь-якої організації та її моделі, а відповідно і організаційної культури [47, С. 70–71].

Не менш важливою складовою конкурентостійкості підприємств порівняно з цінністю є організаційна культура.

Організаційна культура – це необхідний і невід'ємний стратегічний ресурс самого підприємства, який відіграє не останню роль у конкурентній боротьбі за споживача на ринку товарів і послуг, суттєво впливаючи не лише на внутрішньоорганізаційні зміни, але й ринкову трансформацію на рівні економічної системи.

Потенціал організаційної культури – категорія динамічна, яка визначається: рівнем сформованих цінностей стратегічного, інноваційного, соціального, екологічного, інтелектуального, економічного розвитку підприємств як соціально-економічних систем; рівнем розвитку інтеграційних процесів та сформованих моделей організацій і управління; рівнем розвитку та збалансованості регулятивно-саморегулятивних механізмів діяльності організацій; рівнем розвитку горизонтальних зв'язків; рівнем розвитку і збалансованості тріади влади; рівнем розвитку комунікаційних зв'язків із суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища; рівнем адаптованості порядків інновацій цільовим установам і стратегіям розвитку підприємств; рівнем обґрунтованості інтегрованих цільових установок (як цінностей – цілей) органічної єдності соціальних, екологічних, інтелектуально-людських та економічних складових; рівнем розвитку ціннісної мотивації в системі

активізаційної діяльності підприємств; рівнем обґрунтованості пріоритетної соціально-культурної стратегії; рівнем розвитку та цивілізованості підприємницької діяльності; рівнем сприйняття цінностей і організаційної культури як головних конкурентних переваг соціально-економічних систем та ін [48, С. 71].

Конкурентостійкість потенціалу – це час перебування фірми в певній ніші, в певному сегменті ринку. Таким чином, конкурентостійкість слід розглядати як системну цілісність, яку можна сформуванати на певних вимогах – принципах побудови системи.

На основі опрацювання літературних джерел визначені основні принципи конкурентостійкості підприємств: головної цілі; системності; синергетичності; комплексності; результативності управлінського потенціалу; органічної єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних складових; динамічної гнучкості; оптимальності; об'єктивності; ієрархічності; біфуркації та випереджувальної дії.

Конкурентостійкість підприємств – категорія динамічна, оскільки динамічним є зовнішнє конкурентне середовище. Останнє потребує в часовому і просторовому вимірі на упереджувальній основі передбачати можливі системні зміни, використовуючи механізми зростання факторів забезпечення стійкого розвитку підприємств та їх конкурентостійкість. При цьому зростання і розвиток ми не розглядаємо як синоніми, оскільки вони відрізняються змістовним наповненням і цільовими спрямованостями. Підтримуємо позицію науковців, які зростання зводять до кількісного збільшення, а розвиток до якісних змін і перетворень кількісного і якісного нарощування потенційних можливостей [193, 131]. Акцент робимо на тісний їх взаємозв'язок і вважаємо, що їх сутність слід розглядати в органічній єдності і взаємодії.

Лише при такому підході, можна забезпечити ефективну діяльність підприємств з їх соціально-економічною орієнтацією та поведінкою. Такий підхід покладено в основу формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентостійкості підприємств, шляхом проведення системних

змін на збалансованій основі.

Враховано, що зростання і розвиток, охоплюють різні явища і процеси підприємства як соціально-економічної системи – економічного, екологічного, соціального, техніко-технологічного, інноваційного, цільового, ресурсного та іншого спрямування.

Механізм зростання може і повинен охоплювати напрями і процеси якісного зростання, а саме розвитку:

- за темпами приросту, в коеф.;
- за темпами проведення системних змін, коеф.;
- за темпами змін якісних параметрів в розвитку, коеф.;
- за темпами соціально-економічного розвитку, коеф.;
- за темпами розвитку соціально-економічної концепції влади, коеф. та ін.

Підтримуємо позицію автора Судомир С. М., яка обґрунтувала концептуальний підхід до формування системи забезпечення соціального, екологічного, економічного, інтелектуального, інноваційного розвитку за кількісними та якісними параметрами на вимогах зростаючого підходу в контексті наукових поглядів стратегічної та системно-синергетичної орієнтації [181].

У нашому дослідженні акцент зроблено на економічне зростання. В контексті такого підходу нами досліджені і проаналізовані економічні теорії, які розкривають пріоритетні напрями розвитку складових економічного спрямування в історичному аспекті: механістична (А. Файоля, Ф. Тейлора), інституціональна (Д. Норта) [130, С. 37], природна (Т. Парсонса) [135, С. 123], процесна (А. Богданова) [15, С. 56], конфліктна (Р. Холла) [198, С. 87], проблемна (В. Франчука) [195, С. 34], органічна (Т. Барнга, Д. Сталкера) [216], стратегічного розвитку, кластерного спрямування, синергетичного розвитку, економічної концепції влади, соціально-економічної концепції влади, інтелектуалізації суспільства, відтворювальної, антикризової, конкурентоспроможності та ін.

У процесі узагальнення наукових підходів та їх аналітичного осмислення,

зроблено висновок, що в досліджуваних теоріях не знайшли висвітлення наукові положення щодо комплексного підходу до розкриття факторів забезпечення розвитку організації як системної цілісності, в органічній єдності цільових установок, типів поведінки організації, системних факторів забезпечення успіху підприємницької діяльності, сформованих потенційних можливостей, рівнів розвитку конкурентного середовища, рівнів розвитку ціннісних орієнтацій, владних та власнісних відносин, макро і мікроекономічних тенденцій розвитку, розвитку інтеграційних процесів, стану розвитку платоспроможного попиту, потенціалу можливостей пропозицій та ін.

1.2. Особливості формування і функціонування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Посилення конкуренції, інтеграційних і глобалізаційних процесів в Україні та сучасний стан аграрної сфери виробництва вимагають переосмислення теоретичних підходів та чіткого з'ясування економічної сутності організаційно-економічного механізму стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств для його ефективного формування та здійснення подальших наукових досліджень в цій області.

В основу розкриття сутності поняття «організаційно-економічного механізму» нами покладено системний підхід: від загального до конкретного через розкриття понять: «механізм», «організаційний механізм» та «економічний механізм».

В Економічній енциклопедії зазначається, що механізм це – система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності» [68, С. 355].

Розглянувши різні підходи вчених до визначення поняття «механізм», необхідно відзначити про відсутність єдиного погляду на дане поняття. Його розглядають, як:

– послідовну зміну станів та сукупність послідовних дій для досягнення певного результату [12, С. 624–631];

– комбінацію органів або функцій для досягнення певного результату [158, С. 234];

– сукупність засобів та методів управління, які визначають можливість цілеспрямованого руху, функціонування та розвитку системи [108, С. 78].

Слід погодитись із визначенням поняття «механізм», дане Г. Гегелем у «Науці логіки»: «Ми ...повинні безумовно вимагати для механізму права та значення загальної логічної категорії, і його застосування,....яка аж ніяк не має бути обмежена межами тієї області природи, від якої ця категорія отримала назву»[36, С. 386]. Тим самим Г. Гегель намагався відійти від вузького розуміння даного терміну і прагнув розкрити можливості багатостороннього його використання у різних сферах діяльності.

Різні трактування притаманні поняттю «організаційний механізм». Так, Кульман А. під організаційним механізмом розуміє сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних елементів, управління якими здійснює особливий керуючий орган, який забезпечує взаємодію і координацію підсистем підприємства, економічність та оперативність механізму, організує ефективну діяльність підприємства в умовах змінних потреб суспільства і нестабільності навколишнього середовища [107, С. 45].

За визначенням М. Янківка «організаційний механізм» це процес формування раціональних, виробничих структур, адекватних структурам ресурсів і цілей [212, С. 143]. Однак, організаційний механізм не потрібно зводити лише до сукупності зв'язків у процесі управління, оскільки організація, як вид діяльності, спрямована на об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

У закордонній літературі організаційний механізм зводиться до об'єднання й забезпечення тільки речовинних елементів виробництва. Так, Л. Браун розглядає організаційний механізм як спосіб групування робіт і проведення лінії підпорядкування, що поєднує роботи [215, С. 34]. Ми поділяємо точку

зору Т. Осташко, яка вважає, що організаційний механізм містить у собі сукупність елементів виробничого процесу (трудові ресурси, засоби праці, предмети праці, інформацію); способи організації зв'язків між елементами, організаційні форми, методи, правові норми й нормативи, що забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи [134, С. 69]. Дане трактування, з нашої точки зору, найбільшою мірою відповідає організаційній діяльності та її меті, яка полягає в бажаному стані організації як системи, що має бути досягнута шляхом використання ресурсів організації.

За твердженням багатьох дослідників економічний механізм господарювання включає механізми, які регулюють економічну діяльність підприємства: механізми організаційної побудови, планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, кредитування, обліку і контролю, внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин та інше. За твердженням Й. С. Завадського – економічний механізм включає систему методів управління і є складовим елементом господарського механізму [80, С. 44].

Проблеми формування організаційно-економічного механізму підприємства на різних етапах розвитку та рівнях управління економікою знайшли своє відображення у працях вітчизняних вчених-економістів: Є. Ануфрієвої [8, С. 18], А. Букреєва [22, С. 52], О. Гудзинського [47, С. 149], О. Василик [45, С. 24], Д. Дунарева [22, С. 78], П. Єгорова [112, С. 173], О. Єрмакова [76, С. 27], Г. Козаченко [101, С. 46], Ю. Лисенко [112, С. 173], Н. Подопріхіна [141], Т. Полозової [142, С. 64], Судомир М. Р. [170] та ін.

Розробка ефективного діючого організаційно-економічного механізму стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає чіткого з'ясування його сутності та взаємозв'язку з іншими економічними категоріями. У результаті проведених нами досліджень категорії «організаційно-економічний механізм» виявлено відсутність однозначного тлумачення даного поняття, результати якого представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація існуючих визначень поняття «організаційно-економічний механізм»

Джерело	Визначення
1	2
Ануфрієва Є. І. [8, С.18]	Організаційно-економічний механізм – це комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємств, на основі законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність, планових документів, орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів вищезазначеної системи і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу якої покладено принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок [8, С.18]
Букресв А. М., Дунарев Д. Н. [22, С. 52]	Організаційно-економічний механізм – це сукупність організаційних та економічних форм і методів зав'язаних в єдиний порядок якого-небудь виду діяльності [22, С. 52]
Лисенко Ю., Єгоров П. [112, С.173]	Організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [112, С.173]
Василик О. В., Грішнова О. А. [45, С.24]	Організаційно-економічний механізм – це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо [45, С.24]
Подопріхін Н. М. [141]	Організаційно-економічний механізм – це особливий вид господарського механізму і являє собою сукупність організаційно-економічних інструментів і методів впливу на процес [141]

1	2
Полозова Т. В., Овсюченко Ю. В [142, С. 64]	Організаційно-економічний механізм – це частина господарського механізму, яка відбиває сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів та відносин з метою ефективного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства [142, С. 64]
Козаченко Г. В. [101, С. 46]	Організаційно-економічний механізм – це інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети [101, С. 46]

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [8, 22, 101, 112, 45, 141, 142]

На основі проведеного дослідження суть організаційно-економічного механізму розглядається по-різному. Так, Е. А Смирнов, Т. Л. Безрукова, Ю. О. Лисенко, П. Єгоров, О. В. Василик, О. А. Грішнова, Г. В. Астапова розглядають «організаційно-економічний механізм» як систему управління, інші науковці, такі як Є. Ануфрієва, А. Н. Тридід, Г. Козаченко, як сукупність методів, інструментів, форм та важелів управління.

На основі аналізу літературних джерел нами встановлено, що деякі фахівці, зокрема Круглова М. І, Черниченко Г. А ототожнюють поняття «господарський» та «організаційно-економічний механізм», інші дослідники, наприклад, Шипунова О. В., Сичевський М. П розглядають організаційно-економічний механізм як складову господарського механізму [170, С. 92].

На нашу думку, поняття «господарський механізм» є більш широким ніж поняття «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», кожне з понять має свої особливості.

Так, економічний механізм складається з економічних важелів

регулювання і відображає об'єктивні економічні закони та економічну політику держави, господарський – визначатиме та регулюватиме виробничо-господарську діяльність підприємства [111, С. 121].

Організаційно-економічний механізм регулює не лише внутрішньогосподарську діяльність підприємств чи організацій, але і взаємодію їх з зовнішнім середовищем (державою, фінансовими інститутами тощо), і потребує сукупності організаційних важелів правових та економічних [111, С. 121].

Господарський механізм П. Т. Саблук, та М. Й. Малік трактують, як засіб, що приводить до руху економіку та інтегровану систему економічних, організаційних, правових форм і методів управління національним господарством, як нормативно і організаційно забезпечену сукупність правил (обмежень та можливостей) ведення підприємницької діяльності, тобто її інституціональну структуру [155, С. 207].

Господарський механізм ґрунтується на роботі різних механізмів за допомогою організованої системи управління підприємством. На основі досліджень до складових господарського механізму входять організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою тісно взаємопов'язані, і тільки гармонійна взаємодія трьох механізмів може принести очікуваний ефект.

Господарський механізм слід розглядати з позицій, які запроповані Гудзинським О. Д., а саме [47, С. 149]: цільової спрямованості функціонування; самостійної локальної системи і структури; процесу, тобто рушійних його елементів; як підсистеми більш високої системи. Такий підхід дозволить, на думку автора, на принципах діалектики виділити в господарському механізмі загальне, особливе, специфічне, єдине і правильно підійти до розкриття його сутності та структури. Перш за все, необхідно чітко обґрунтувати цільову спрямованість функціонування господарського механізму, яка виступає як основний системоутворюючий критерій.

Ціль функціонування господарського механізму невіддільна від мети функціонування способу виробництва, яка впливає з основного економічного закону суспільної формації і завдань ринкової економіки. Це означає, що задоволення розумних матеріальних і духовних потреб за допомогою розвитку ринкових відносин є основною метою функціонування господарського механізму і критерієм оцінки його ефективності. Ступінь задоволення потреб суспільства має бути покладена в основу оцінки функціонування господарського механізму всього національного господарства. Зважаючи на це, дана цільова спрямованість функціонування господарського механізму не може бути звуженою, неповною і обмеженою діями економічних методів управління, способами правового та організаційного впливу [47, С. 150]. Господарський механізм, як ми вважаємо, покликаний сприяти реалізації функції щодо задоволення особистих потреб шляхом розвитку різних форм власності, використання дієвого механізму управління, потенціалу продуктивних сил і виробничих відносин [47, С. 151].

Таким чином, тільки з розвитком господарського механізму можна вирішувати питання докорінної перебудови механізму управління сільськогосподарським виробництвом. Ступінь зрілості господарського механізму зумовлює і необхідний потенціал системи управління виробництвом. Своїми кількісними та якісними параметрами як цілісності, загальносистемними потребами і функціями він істотно впливає на потенціал та напрямки поведінки всіх системоутворюючих елементів [47, С. 152].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентостійкістю [63] – методологія побудови окремих розділів системи менеджменту (стратегічного маркетингу, інноваційного менеджменту, виробничого менеджменту, тактичного маркетингу), орієнтується на досягнення конкурентоспроможності керованого об'єкта, базується на економічних законах функціонування ринкових відносин, законах організації, наукових підходах, принципах, функціях і методах управління, головним з яких є системний підхід [63].

При цьому ми акцентуємо увагу на розумінні організаційно-економічного механізму як системи, де під системою слід розуміти сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які утворюють нелінійну системну цілісність і де кожний елемент бере на себе властивості системи, спрямованої на досягнення загальної цілі підприємства – забезпечення високого рівні якості життя в динамічно-стійкому розвитку соціально-економічних формувань [181].

Системний підхід – методологія дослідження об'єктів як систем. Система складається з двох складових [63]:

1) зовнішнє (макро) оточення, що включає вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок [63];

2) внутрішня (мікро) структура – сукупність взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу інформації у вихід і досягнення цілей системи [63].

Погоджуючись із твердженням багатьох науковців, у структурі організаційно-економічного механізму можна виділити три підсистеми (рис. 1.3).

В залежності результатів діяльності підприємства, їх типу варіюється кількість підсистем та зміст кожної з систем.

При цьому слід враховувати і специфіку аграрного сектору економіки та діяльності сільськогосподарських підприємств. Діяльність останніх значною мірою залежить від:

- природних факторів;
- територіального розміщення поселенської мережі;
- біологічних факторів;
- структури виробничого потенціалу та від потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- сезонності виробництва;
- потреби у висококваліфікованих кадрах з глибиною і широтою компетентнісних характеристик, їх ціннісними якостями і світоглядом;
- органічної єдності екологічних, соціальних та економічних факторів;

– власних можливостей розв’язання екологічних та соціальних задач; структури капіталу та ін.



Рис. 1. 3. Організаційно-економічний механізм стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств

Примітка. [169]

Специфіка сільськогосподарських підприємств потребує і специфічного підходу до формування системи організаційно-економічного механізму забезпечення їх динамічного розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних та економічних складових.

У такому ж аспекті необхідно розглядати і зростання конкурентостійкості підприємств: у їх органічній єдності та в розвитку. Організаційно-економічний механізм розвитку сільськогосподарських підприємств повинен формуватись у системі раціонального поєднання механізмів державного регулювання, механізмів ринкового та внутрішньо-системного саморегулювання. При цьому слід враховувати, що специфіка сільського господарства впливає і на стійкий розвиток його підприємств. Ритмічна стійкість у розвитку сільськогосподарських підприємств носить, як правило, циклічний характер. Забезпечення ритмічної стійкості підприємств аграрного сектору економіки можна забезпечити в умовах комплексного підходу до формування їх складових в органічній єдності на вимогах організації замкнутого виробництва в різних напрямках їх комбінації. Це дозволить наповнити системним змістом організаційно-економічний механізм забезпечення динамічно-стійким розвитком сільськогосподарських підприємств.

Забезпеченню стійкості підприємств аграрного сектору економіки повинна сприяти система комплексного підходу до формування організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств у процесі їх розвитку, яка враховує особливості їх формування. Нами обґрунтовані фактори, що визначають особливості формування названого механізму, які систематизовані і згруповані за наступними критеріями:

- цільових установок;
- ціннісних орієнтацій;
- обраних моделей стратегічного розвитку;
- управлінських складових;
- організаційних форм господарювання;
- структурних перетворень;

- ринково-кон'юнктурних складових;
- форм власності;
- розвитком інтеграційних процесів.

Сучасна ринкова система господарювання висуває підвищені вимоги до економічних суб'єктів, які мають бути спрямованими на економічне зростання у тривалому періоді і це, у свою чергу, потребує напрацювань щодо організаційно-економічного механізму стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств.

Таким чином організаційно-економічний механізм конкурентостійкості підприємств у нашій інтерпретації розглядається як системна цілісність, яка охоплює підсистеми: забезпечуючого, функціонального та цільового спрямування; методи, важелі, інструменти; організаційно-економічні процеси, які в своїй сукупності спрямовані на досягнення цілей підприємств [182, С. 7].

1.3. Методологічні засади дослідження організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств

В сучасних конкурентних умовах ринкового господарювання перед підприємствами усіх галузей національної економіки постало завдання вирішення комплексу проблем щодо забезпечення конкурентоспроможності їх продукції та забезпечення конкурентних позицій на внутрішньому і світових ринках. Саме неспроможність підприємств конкурувати призводить до кризових і дезінтеграційних явищ, економічного занепаду тощо. В таких умовах життєздатними залишаються лише ті підприємства, які можуть забезпечувати та утримувати певний рівень конкурентостійкості, оскільки будь-який господарюючий суб'єкт в умовах конкуренції повинен прагнути до економічного зростання. Це й призвело до появи в наукових публікаціях економічного профілю такого поняття, як конкурентостійкість підприємства.

Дослідження економічної літератури з даної проблеми дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки

конкурентостійкості підприємства ні в теорії, ні на практиці.

І. В. Булах пропонує оцінювати рівень конкурентостійкості підприємства (КСТ) враховуючи два блока [23, С. 15]:

- рівень внутрішньої конкурентостійкості (КСТВ);
- рівень дії зовнішнього середовища (КСТЗ) [23, С. 15]:

$$KCT = f_{KCT}(KCTB; KCTZ) \quad (1.1)$$

До комплексних показників, які відбивають рівень внутрішньої конкурентостійкості підприємства $KCTB = (X_i)$, $i = \overline{1, N}$ автором віднесено наступні показники:

- стійкість системи маркетингу;
- стійкість виробничої системи;
- стійкість кадрів;
- ефективність фінансової та інвестиційної діяльності;
- якість управління;
- рівень соціальної відповідальності.

До комплексних показників дії зовнішнього середовища $KCTZ = (Y_i)$, $i = \overline{1, N}$, автор відносить:

- тиск постачальників;
- тиск споживачів;
- рівень державного тиску;
- рівень впливу НТП.

Конкурентостійкість підприємства, на думку В. В. Чернеги, забезпечується такими характеристиками, як [201, С. 21]:

- висока гнучкість та технологічність виробництва, що надає потрібну якість продукції при мінімальних витратах;
- уміння оперативно реагувати на втрати виробництва та зміни зовнішнього і внутрішнього середовища у реальному часі;
- система управління діяльністю підприємства орієнтована на забезпечення конкурентних переваг, в тому числі інвестиційної [201, С. 21].

С. В. Захарова запропонувала метод оцінювання конкурентостійкості підприємства, базуючись на таких принципах, як протилежність цілей та засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, квазістабільність ринкової кон'юнктури, раціональна поведінка учасників ринку та функції бажаності, що передбачає застосування системи групових показників, які можуть бути трансформовані в інтегральний показник конкурентостійкості [87, С. 5]. Для оцінювання рівня конкурентостійкості підприємства, як комплексного показника, вона передбачала дослідження рівня якості виробу, рівня виробничих можливостей, рівень маркетингу, рівень кваліфікації та компетентності персоналу, рівень економічної стійкості, рівень соціальної забезпеченості та рівень екологічності [87, С. 8].

Мінливість умов сучасного господарювання сільськогосподарських підприємств зумовлює пошук стратегічних пріоритетів забезпечення їх ефективної діяльності. Головним серед них є забезпечення стійкого розвитку та стабільності господарювання в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі.

Але й до нині багато проблем, пов'язаних з процесами забезпечення конкурентостійкості підприємства, залишаються недослідженими і не визначеними. У науковій літературі практично відсутні роботи, де б комплексно розглядалися проблеми формування конкурентостійкості підприємства, її методичне забезпечення та особливості діагностування.

У методологічному плані необхідно мати на увазі, що конкурентостійкість підприємства необхідно розглядати з позиції системного підходу, з урахуванням факторів зовнішнього, внутрішнього середовища, системи обраних стратегій для забезпечення сталого розвитку та економічного зростання господарюючого суб'єкта у довгостроковому періоді.

Нами визначені рівні управління конкурентостійкості підприємства, результати яких представлено на рисунку 1.4.

Рівень екологічного потенціалу		Рівень організаційного потенціалу	
Рівень ресурсного потенціалу	Конкурентостійкість підприємства		Рівень соціального потенціалу
Рівень економічного потенціалу			Рівень маркетингового потенціалу
Рівень управлінського потенціалу		Рівень ділової репутації	

Рис. 1.4. Рівні управління конкурентостійкості підприємства

Примітка. Розробка авторів дослідження

Системний підхід до оцінки конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств, забезпечує однозначність та адекватність цієї оцінки шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентостійкості, який поєднує усі критерії (коефіцієнти конкурентостійкості) в їх взаємозв'язку, кожен з яких визначено відповідною системою показників (формула 1.2) [182, С. 7]:

$$ІПКС = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{8}, \quad (1.2)$$

де: *ІПКС* – інтегральний показник конкурентостійкості підприємства;

K_1 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості ресурсного потенціалу;

K_2 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості економічного потенціалу;

K_3 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості соціального потенціалу;

K_4 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості екологічного потенціалу;

K_5 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості маркетингового потенціалу;

K_6 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості управлінського потенціалу;

K_7 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості організаційного потенціалу;

K_8 – коефіцієнт рівня конкурентостійкості ділової репутації.

Методичні підходи щодо розрахунку показників (критеріїв) оцінки конкурентостійкості сільськогосподарського підприємства полягають в наступному.

До показників оцінки конкурентостійкості ресурсного потенціалу автор Буценко Л. В. відносить: технічний, технологічний, біологічний, кадровий, структурно-виробничий, фінансовий та інформаційний потенціали [26, С. 64].

Відповідно названі показники конкурентостійкості ресурсного потенціалу автор визначає за формулою 1.3 [26, С. 64]:

$$KC_{pn} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}, \quad (1.3)$$

де: KC_{pn} – рівень конкурентостійкості ресурсного потенціалу;

K_1 – коефіцієнт конкурентостійкості технічного потенціалу;

K_2 – коефіцієнт конкурентостійкості технологічного потенціалу;

K_3 – коефіцієнт конкурентостійкості біологічного потенціалу;

K_4 – коефіцієнт конкурентостійкості кадрового потенціалу;

K_5 – коефіцієнт конкурентостійкості структурно-виробничого потенціалу;

K_6 – коефіцієнт конкурентостійкості фінансового потенціалу;

K_7 – коефіцієнт конкурентостійкості інформаційного потенціалу.

Однак, на нашу думку, рівень конкурентостійкості ресурсного потенціалу слід розраховувати за формулою 1.4, розробленою Новак О. В., яка є більш простою у використанні [128, С. 660]:

$$I_{pn} = \sqrt[3]{I_{nzz} \cdot I_{nmp} \cdot I_{ntr}} \quad (1.4)$$

де I_{pn} – індекс ресурсного потенціалу;

I_{nzz} – індекс потенціалу земельних ресурсів;

I_{nmp} – індекс потенціалу матеріальних ресурсів;

I_{ntr} – індекс потенціалу трудових ресурсів.

Де, індекс потенціалу земельних ресурсів визначатиметься за такими показниками, як:

- грошова оцінка землі;
- рівень землезабезпеченості підприємства;

– вартість валової продукції в розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь.

Індекс потенціалу матеріальних ресурсів визначатиметься за показниками:

- капіталозабезпеченістю;
- капіталовіддачею;
- вартістю основних засобів;
- рівнем зносу;
- оновленням основних засобів.

Індекс потенціалу трудових ресурсів визначатиметься за показниками:

- освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників;
- середньорічною чисельністю працівників;
- продуктивністю праці;
- трудозабезпеченістю підприємства.

Щодо критеріїв оцінки конкурентостійкості управлінського потенціалу сільськогосподарського підприємства, погоджуючись з авторами монографії [54, С. 156], є такі коефіцієнти, як:

- стиль керівника;
- імідж керівника;
- компетентність управлінської команди;
- рівень мотиваційної діяльності;
- імідж підприємства та ефективність фактично реалізованих рішень.

У підсумку, визначення рівня конкурентостійкості управлінського потенціалу сільськогосподарського підприємства набуде вигляду формули 1.5:

$$KC_{yn} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}, \quad (1.5);$$

де: KC_{yn} – рівень конкурентостійкості управлінського потенціалу;

K_1 – коефіцієнт конкурентостійкості стилю керівника;

K_2 – коефіцієнт конкурентостійкості іміджу керівника;

K_3 – коефіцієнт конкурентостійкості компетентності управлінської команди;

K_4 – коефіцієнт ефективності фактично реалізованих рішень;

K_5 – коефіцієнт конкурентостійкості іміджу підприємства;

K_6 – коефіцієнт конкурентостійкості мотиваційної діяльності.

Методичний підхід до визначення наведених коефіцієнтів, а саме: іміджу керівника; компетентності управлінської команди, іміджу та мотиваційної діяльності підприємства, базується на результатах соціологічного опитування. Де, оцінка проводиться у коефіцієнтах від 0,1 до 1, де: 0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критеріями оцінки іміджу керівника є такі, як:

- особисті якості;
- професійні якості;
- соціальні якості;
- якості керівника у сфері управління виробництвом.

До критеріїв оцінки іміджу сільськогосподарського підприємства нами віднесено такі, як внутрішній (рівень соціальної адаптації працівників; рівень заробітної плати; соціально-психологічний клімат; культура ведення документації; культура прийому; дизайн та розмір підприємства), так і зовнішній імідж (оперативність роботи; рівень відкритості та простоти роботи у співпраці з клієнтами; рівень професіоналізму виконуваної роботи; зручне місце розташування; тривалість діяльності підприємства на ринку; рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства; ступінь довіри до підприємства з боку місцевих державних органів управління; ступінь довіри до підприємства інших суб'єктів господарювання).

До критеріїв стилю керівника відносимо рівень орієнтованості на завдання та на партнера; на завдання і на себе; на себе і на партнера.

Критеріями оцінки компетентності управлінської команди, на наш погляд, є:

- командні цінності;
- уміння працювати з документами;
- цільова спрямованість та потенційні можливості.

Ефективність фактично реалізованих рішень визначатиметься відношенням кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень.

До основних показників мотиваційної діяльності нами віднесено:

- рівень заробітної плати;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- безпека праці;
- професійна самореалізація;
- взаємовідносини з керівництвом;
- підвищення кваліфікації та службове зростання.

Фіонін В. В. рівень економічної стійкості розглядає за допомогою таких показників, як: продуктивність праці, капіталовіддача, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт автономії власних коштів, забезпеченість запасів власними і оборотними засобами, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, індекс постійного активу [192, С. 17].

Однак, ми вважаємо їх надто обмеженими оскільки продуктивність праці та капіталовіддача є одними з показників загальної ділової активності; рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції та забезпеченість запасів власними і оборотними засобами входять до складу загальної ефективності господарської діяльності; коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності відносяться до загальної ліквідності підприємства; коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт автономії власних коштів та забезпеченість запасів власними і оборотними засобами – це показники загальної фінансової стійкості. Тому нами пропонується розглядати рівень економічної стійкості через такі показники, як: загальна ділова активність, загальна ефективність господарської діяльності, загальна ліквідність та загальна фінансову стійкість.

Дотримуючись даної позиції рівень економічної стійкості визначатимемо за формулою 1.6:

$$P_{ec} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n * m} \quad (1.6)$$

де P_{ec} – рівень економічної стійкості;

B_i – коефіцієнти (від 0,1 до 1);

n – кількість показників рівня рентабельності, ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості;

m – кількість підприємств.

При визначенні рівня конкурентостійкості економічного потенціалу за показниками рентабельності, ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості користуватимемось шкалою від 0,1 коефіцієнта до 1, де кращому підприємству надаватиметься найвищий бал.

Критеріями оцінки соціального потенціалу, на наш погляд, є:

- рівень і якість життя працівників;
- гідна охорона праці;
- взаємовідносини між керівництвом та підлеглими;
- рівень інтелектуального потенціалу.

Враховуючи наведене, конкурентостійкість соціального потенціалу нами визначатиметься за формулою 1.7:

$$KC_{cn} = \sum_{i=1}^4 K_i / 4, \quad (1.7)$$

де: KC_{cn} – рівень конкурентостійкості соціального потенціалу;

K_1 – коефіцієнт рівня і якості життя працівників;

K_2 – коефіцієнт рівня забезпеченості охороною праці;

K_3 – коефіцієнт рівня взаємовідносин між керівниками і підлеглими;

K_4 – коефіцієнт рівня інтелектуального потенціалу.

До критеріїв рівня якості трудового життя віднесемо:

- задоволеність працею;

- наявністю (відсутністю) стресових ситуацій;
- умови праці;
- рівень заробітної плати та соціально-психологічний клімат в колективі.

Критеріями інтелектуального потенціалу є:

- питома вага нової продукції в загальному обсязі продаж;
- кількість раціоналізаторських пропозицій з поліпшення діяльності організації у відношенні до чисельності персоналу;
- якісний склад персоналу;
- рівень плинності працівників високої кваліфікації (відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників).

Рівень охорони праці визначається коефіцієнтом охорони праці K_{on} , який є добутком трьох коефіцієнтів [110]:

$$K_{on} = K_{\epsilon\delta} \times K_{m\delta} \times K_{\epsilon\delta}, \quad (1.8)$$

де: $K_{\epsilon\delta}$ – коефіцієнт виробничої безпеки, що характеризує виконання працівниками норм та правил охорони праці. Він являє собою відношення кількості працюючих, які суворо дотримуються вимог безпеки праці, до загальної кількості працюючих в цеху (на ділянці);

$K_{m\delta}$ – коефіцієнт технічної безпеки, який являє собою відношення кількості машин, механізмів, іншого обладнання, що повністю відповідає вимогам безпеки, до загальної кількості одиниць обладнання у підрозділі;

$K_{\epsilon\delta}$ – коефіцієнт виконавчої дисципліни, який являє собою відношення кількості виконаних заходів з охорони праці за певний термін до загальної кількості намічених заходів.

Розрахунок екологічного потенціалу Згуровський М. З. визначає за такими показниками, як [91]: екологічної системи, екологічного навантаження та регіонального екологічного керування. Враховуючи дані показники, рівень конкурентостійкості екологічного потенціалу визначатиметься за формулою 1.9 [91]:

$$KC_{en} = \sqrt[3]{I_{kes} \times I_{kes} \times I_{krek}}, \quad (1.9)$$

де: KC_{en} – рівень конкурентостійкості екологічного потенціалу;

I_{kes} – інтегрований коефіцієнт індексу екологічної системи;

I_{kes} – інтегрований коефіцієнт індексу екологічного навантаження;

I_{krek} – інтегрований коефіцієнт індексу регіонального екологічного керування.

До індикаторів екологічної системи автор відносить: повітря, біорізноманіття, землю, якість води, кількість води, радіаційну і екологічну безпеку.

До індикаторів екологічного навантаження: викиди в атмосферу, навантаження на екосистему, утворення і використання відходів, водне навантаження.

До індикаторів регіонального екологічного керування нами відноситься участь в екологічних проектах, викиди парникових газів, трансграничний екологічний тиск.

Комісією ООН зі стійкого розвитку (КСР) (Indicators, 2001) виділені наступні індикатори екологічного розвитку [123]: викиди шкідливих речовин, показники захисту атмосфери від забруднення; показники збереження якості водних ресурсів; показники, що характеризують раціональне управління вразливими екосистемами, збереження біологічного розмаїття; частка розораних земель, показники раціонального використання земельних ресурсів; показники екологічно безпечного використання біотехнологій; показники екологічно безпечного управління твердими відходами й стічними водами, токсичними хімікатами, небезпечними й радіоактивними відходами.

Коли пропонується багато показників, їх складно розрахувати. Тому необхідне ранжирування системи індикаторів за рівнями пріоритетності. За останні 1-2 роки широкого поширення набули системи «базових індикаторів» (headline or core indicators). Так, Комісія з стійкого розвитку ООН скоротила більш ніж у 2 рази число раніше пропонованих 130 показників у 2001 році. ОЕСР пропонується 10 базових екологічних індикаторів, Європейським Союзом – 11 індикаторів; – у США за основними критеріями було відібрано

400 показників і подальший відбір за додатковими критеріями скоротив їх число до 40. Сім базових індикаторів було виділено у Великобританії. Для оцінки стану та наявних проблем агропромислового комплексу України існує система показників (індикаторів): перевод сільськогосподарських земель в інші категорії; ерозія ґрунтів; повторне використання води по відношенню до огорожі води; використання рибних запасів; приріст деревини по відношенню до рубок; порушені і рекультивовані землі; викиди парникових газів; стан озонового шару [16].

На нашу думку, рівень екологічного потенціалу слід визначати за критеріями:

- якості землі;
- рівнем внесення мінеральних і органічних добрив
- рівнем внесення пестицидів.

Слід зазначати, що з одного боку, підвищення рівня застосування добрив допомагає підвищити урожайність, збільшити валовий збір культур, що у підсумку зміцнює продовольчу безпеку держави, а з іншого, сприяє накопиченню в ґрунтах і продуктах харчування небажаних речовин, створюючи передумови деградації ґрунтів і погіршення здоров'я людей. Показник «внесення пестицидів» демонструє рівень захисту рослин, що значною мірою впливає на величину урожаю, але також дозволяє судити про потенційні негативні наслідки від внесення токсичних речовин. Як і будь-яке застосування отрути, використання пестицидів завдає певної шкоди аграрним екосистемам, що може у підсумку негативно позначитись на урожайності. Хоча знищення шкідників має позитивний ефект у короткотерміновій перспективі, накопичення пестицидів в ґрунті і, як наслідок, у продуктах харчування може мати небезпечні наслідки для здоров'я споживачів сільськогосподарської продукції.

З наведеного випливає, що надмірне застосування хімічних засобів захисту рослин і мінеральних добрив негативно впливають на ґрунтову мікрофлору. Найнебезпечнішим у цьому процесі є накопичення у продуктах рослинництва

нітратів, нітритів, залишків пестицидів, що є причиною виникнення багатьох важких захворювань у споживачів. Тому важливо при визначенні екологічного потенціалу враховувати дані показники, які визначатимуться відношенням факту до норми.

Рівень конкурентостійкості екологічного потенціалу визначатимемо за формулою 1.10:

$$P_{en} = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}, \quad (1.10)$$

де: P_{en} – рівень конкурентостійкості екологічного потенціалу;

K_1 – коефіцієнт рівня внесення мінеральних та органічних добрив;

K_2 – коефіцієнт рівня якості землі;

K_3 – коефіцієнт рівня внесення пестицидів.

В основу розрахунку показників меркетингового потенціалу нами покладено методику Фіоніна В. В. [192, С. 16]. Таким чином, рівень конкурентостійкості маркетингового потенціалу нами визначатиметься за формулою 1.11:

$$KC_{mn} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5)/5, \quad (1.11)$$

де: KC_{mn} – рівень конкурентостійкості маркетингового потенціалу;

K_1 – коефіцієнт долі ринку;

K_2 – коефіцієнт зміни обсягу продаж;

K_3 – коефіцієнт рівня затовареності готовою продукцією;

K_4 – коефіцієнт рівня цін;

K_5 – коефіцієнт рекламної діяльності.

Ділова репутація підприємств є однією з важливих складових конкурентостійкості, яка обумовлюється факторами зовнішнього і внутрішнього середовища [181, С. 367]. Детальна характеристика факторів зовнішнього і внутрішнього середовища розкрита в монографії: «Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія,

методологія» [181, С. 367]. Враховуючи дані показники нами визначено рівень конкурентостійкості ділової репутації за формулою 1.12:

$$KC_{op} = \frac{\sum_{i=1}^{10} K_i}{10}, \quad (1.12)$$

де: KC_{op} – рівень конкурентостійкості ділової репутації;

K_1 – коефіцієнт рівня якості продукції;

K_2 – коефіцієнт рівня доступності цін;

K_3 – коефіцієнт рівня платоспроможності фірми;

K_4 – коефіцієнт рівня платоспроможності споживача;

K_5 – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами;

K_6 – коефіцієнт рівня іміджу керівника;

K_7 – коефіцієнт рівня екологічної культури;

K_8 – коефіцієнт рівня соціальної відповідальності;

K_9 – коефіцієнт рівня економічної стабільності фірми;

K_{10} – коефіцієнт рівня культури обслуговування.

Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами визначатимемо за показниками, які пропонує автор монографії [181, С. 230], а саме:

– рівень виконання зобов'язань перед бюджетом;

– рівень виконання зобов'язань перед постачальниками;

– рівень виконання зобов'язань перед споживачами;

– рівень виконання зобов'язань перед юридичними фінансовими структурами;

– рівень виконання зобов'язань перед суспільством в плані розв'язання екологічних і соціальних задач.

Екологічна культура – це раціональне, невиснажливе використання природного середовища на основі пізнання розвитку природи, з урахуванням

найближчих і віддалених наслідків змін навколишнього середовища під впливом людської діяльності [67]. Тому рівень екологічної культури визначатимемо за гармонійним відношенням людини з довкіллям, а в сільськогосподарських підприємствах – рівнем якості землі та якості сільськогосподарської продукції.

Культура обслуговування є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки, адже сьогодні споживач орієнтується не тільки на ціну товару, але й на якість обслуговування.

Тому до показників рівня культури обслуговування нами включено також:

- систему послуг, які надаються в господарстві;
- якість праці;
- якість обслуговування (манера спілкування).

До показників якості відносять: біологічні, технологічні, транспортабельності, екологічні, економічні, естетичні, патентно-правові, безпеки та показники надійності.

Визначення біологічних показників якості обумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва. Вони характеризують придатність сільськогосподарської продукції до споживання в їжу і залежать від біологічних і фізіологічних особливостей рослин і тварин, у процесі вирощування і догляду яких одержують відповідну продукцію [109].

Показники технологічності характеризують такі властивості сільськогосподарської продукції, які є необхідними і водночас надто важливими для її ефективної промислової переробки або для виробничого використання в наступних циклах сільськогосподарського виробництва.

Показники транспортабельності продукції характеризують її здатність до транспортування, вантажно-розвантажувальних робіт.

Екологічні показники – це рівень шкідливих наслідків для довкілля та живих організмів, які виникають при експлуатації або застосуванні продукції.

Показники надійності характеризують здатність продукції до збереження показників якості у процесі зберігання та транспортування [109].

Показники надійності, екологічності та безпеки продукції – одні з найважливіших властивостей, що визначають рівень її якості. Усі ці показники за різними об'єктами регламентуються відповідними нормативними актами та документами (законами, стандартами та правилами) й оцінюються по-різному: деякі – самими виробниками, деякі – споживачами, у різних умовах, на різних етапах виробництва, при реалізації чи використанні продукції. Тому важливо, щоби для уникнення недоліків товарів оцінка кожного показника проходила суворо по кожному з етапів [109].

Важливою складовою конкурентостійкості підприємства є організаційний потенціал. Ефективне залучення організаційного ресурсу до практики управління економікою визначає сьогодні можливості й рівень економічного розвитку, оскільки цей ресурс, активізуючи організаційний потенціал, впливає на підвищення організаційного капіталу. З іншого боку, незадіяний організаційний ресурс являє собою втрачені можливості для розвитку економіки [167, С. 155]. Організаційний потенціал розглядається нами, як сформована можливість організаційних складових через їх функціональну взаємодію забезпечувати ефект в діяльності соціально-економічних систем [167, С. 155].

Організаційний потенціал оцінюватимемо за критеріями:

- організаційної культури;
- організаційної поведінки;
- організаційної взаємодії;
- цінностей;
- авторитету керівника.

Рівень конкурентостійкості організаційного потенціалу визначатиметься за формулою 1.13:

$$KC_{op} = \frac{\sum_{i=1}^5 K_i}{5}, \quad (1.13)$$

де: KC_{op} – рівень конкурентостійкості організаційного потенціалу;

- K_1 – коефіцієнт рівня цінностей підприємства;
- K_2 – коефіцієнт рівня організаційної культури;
- K_3 – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;
- K_4 – коефіцієнт рівня організаційної взаємодії;
- K_5 – коефіцієнт рівня авторитету керівника.

Оцінка проводилась у коефіцієнтах від 0,1 до 1, де: 0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

До критеріїв оцінки цінностей нами віднесено:

- задоволення потреб і очікування споживачів у високоякісних та екологічно чистих продуктах;
- оцінювання творчої ініціативи;
- моральне та матеріальне заохочення персоналу;
- командна робота;
- справедливість по відношенню до персоналу;
- повага до клієнта.

Відповідно, рівень цінностей визначатимемо за формулою 1.14:

$$K_{pc} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}, \quad (1.14)$$

K_{pc} – коефіцієнт рівня цінностей;

K_1 – коефіцієнт рівня задоволення потреб і очікування споживачів у високоякісних та екологічно чистих продуктах;

K_2 – коефіцієнт рівня оцінювання творчої ініціативи;

K_3 – коефіцієнт рівня морального та матеріального заохочення персоналу, спроможності фірми;

K_4 – коефіцієнт рівня командної роботи;

K_5 – коефіцієнт рівня справедливості по відношенню до персоналу;

K_6 – коефіцієнт рівня поваги до клієнта.

Організаційну культуру визначатимемо за такими критеріями, як:

- рівень відданості працівників організації;
- рівень сформованості управлінського персоналу як системи;
- ступінь підпорядкованості планам і регламентам;
- рівень сформованості потенціалу підприємств;
- рівень відносин між керівництвом і персоналом;
- рівень інноваційної сприйнятливості;
- рівень орієнтації на стабільність;
- рівень орієнтації на зміни;
- рівень стратегічної спрямованості діяльності підприємства.

Коефіцієнт рівня організаційної культури визначатиметься за формулою 1.15:

$$K_{рок} = \frac{\sum_{i=1}^9 K_i}{9}, \quad (1.15)$$

де: $K_{рок}$ – коефіцієнт рівня організаційної культури;

K_1 – коефіцієнт рівня відданості, або байдужості людей до організації;

K_2 – коефіцієнт рівня сформованості управлінського персоналу як системи;

K_3 – коефіцієнт рівня ступеня підпорядкованості планам і регламентам;

K_4 – коефіцієнт рівня сформованості потенціалу підприємств;

K_5 – коефіцієнт рівня відносин між керівництвом і персоналом;

K_6 – коефіцієнт рівня інноваційної сприйнятливості;

K_7 – коефіцієнт рівня орієнтації на стабільність;

K_8 – коефіцієнт рівня орієнтації на зміни;

K_9 – коефіцієнт рівня стратегічної спрямованості діяльності підприємства.

Організаційну поведінку визначатимемо за критеріями:

- рівня бізнесової поведінки;
- рівня іміджевих регламентів поведінки;
- рівня мотивації робочого місця;

- рівня здатності до адаптації (змін);
- рівня уваги до клієнтів;
- рівня орієнтації на роботу в команді.

Коефіцієнт рівня організаційної поведінки визначатиметься за формулою 1.16:

$$K_{pon} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}, \quad (1.16)$$

де: K_{pon} – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;

K_1 – коефіцієнт рівня бізнесової поведінки;

K_2 – коефіцієнт рівня іміджевих регламентів поведінки;

K_3 – коефіцієнт рівня мотивації робочого місця;

K_4 – коефіцієнт рівня здатності до адаптації (змін);

K_5 – коефіцієнт рівня уваги до клієнтів;

K_6 – коефіцієнт рівня орієнтації на роботу в команді.

Оцінку організаційної взаємодії визначатимемо за критеріями:

- рівня сформованості задач, які необхідно вирішити;
- рівня сформованості організації, як системної цілісності;
- рівня збалансованості обов'язків, прав і відповідальності;
- рівня розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків.

Відповідно, коефіцієнт рівня організаційної взаємодії визначатиметься за формулою 1.17:

$$K_{пов} = \frac{\sum_{i=1}^4 K_i}{4}, \quad (1.17)$$

де: $K_{пов}$ – коефіцієнт рівня організаційної взаємодії;

K_1 – коефіцієнт рівня сформованості задач, які необхідно вирішити;

K_2 – коефіцієнт рівня сформованості організації, як системної цілісності;

K_3 – коефіцієнт рівня збалансованості обов'язків, прав і відповідальності;

K_4 – коефіцієнт рівня розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків.

Рівень авторитету керівника визначатимемо за такими критеріями, як:

- рівень довіри;
- рівень організаторських здібностей;
- рівень компетентності;
- рівень толерантності;
- рівень комунікабельності;
- рівень персональної відповідальності;
- рівень справедливості.

Коефіцієнт рівня авторитету керівника визначатиметься за формулою 1.18:

$$K_{\text{рак}} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}, \quad (1.18)$$

де: $K_{\text{рак}}$ – коефіцієнт рівня авторитету керівника;

K_1 – коефіцієнт рівня довіри;

K_2 – коефіцієнт рівня організаторських здібностей;

K_3 – коефіцієнт рівня компетентності;

K_4 – коефіцієнт рівня толерантності;

K_5 – коефіцієнт рівня комунікабельності;

K_6 – коефіцієнт рівня персональної відповідальності;

K_7 – коефіцієнт рівня справедливості.

Кожне підприємство, працюючи на задоволення загальносистемних потреб та забезпечуючи гармонізацію загально- і внутрісистемних інтересів, визначає свої стратегічні зони господарювання (СЗГ). Визначаючи їх, необхідно глибоко проаналізувати як фактори зовнішнього, так і внутрішнього середовища [165].

Конкурентостійкість залежить від наявності конкурентних переваг, конкурентоспроможного потенціалу та конкурентоспроможності товару, крім того, має бути створена фінансово-економічна стійкість функціонування виробничої системи [63]. Для досягнення конкурентостійкості важливим моментом є дотримання алгоритму дій по вибору зони господарювання,

сектори, ніші ринку в залежності від привабливості для виробника і споживача [63].

Потенціал підприємства визначає конкурентний статус, який повинен забезпечувати стійку виробничо-господарську діяльність у вибраному сегменті ринку, тобто конкурентостійкості підприємства, як у сфері виробництва, так і в сфері торгівлі [63].

Обираючи загально- і внутрішньосистемні стратегії, необхідно обґрунтувати конкурентний статус організаційного формування, основою якого є потенціал системи (біологічний, технічний, технологічний, кадровий, трудовий, організаційний, маркетинговий, управлінський, фінансовий).

Абсолютну величину конкурентного статусу підприємства визначатимемо за формулою 1.19 [53]:

$$K_c = \frac{P_{скф} - K_{то}}{T_{oo} - I_k} \times \frac{P_{dc}}{P_{cn}} \times \frac{П_{ф}}{П_n}, \quad (1.19)$$

де K_c – абсолютна величина конкурентного статусу;

$P_{скф}$ – рівень стратегічних капіталовкладень формування;

$K_{то}$ – критична точка обсягу;

T_{oo} – точка оптимального обсягу;

$\frac{P_{dc}}{P_{cn}}$ – рівень діючої стратегії по відношенню до нормативної;

$П_{ф}$ – фактичний потенціал формування;

$П_n$ – нормативний потенціал за оптимальною стратегією.

Таким чином, конкурентний статус організаційного формування визначають як добуток рівнів капіталовкладень, стратегічного нормативу та нормативу можливостей.

Господарська практика свідчить, що найоптимальніше значення кожного показника, при якому забезпечується ефективність ринкової діяльності організаційного формування, досягається при коефіцієнтах 0,8–1.

Конкурентний статус організаційного формування при значенні коефіцієнтів до 0,49 є досить низьким [53, С. 226].

Для прийняття остаточних рішень щодо вибору стратегічних зон господарювання та збільшення капіталовкладень використовується матриця «Мак-Кінзі» – «Дженерал-Електрик». При цьому важливо визначити стратегічні ключові фактори. Їх вивчення забезпечується за допомогою аналізу portofolio, матриці продукт – ринок, аналізу можливої свободи дій, діагнозу циклу існування продукту [53, С. 226].

На основі узагальнення теоретичних поглядів щодо конкурентостійкості й урахування галузевої специфіки нами запропоновано визначення поняття «конкурентостійкість сільськогосподарського підприємства», що являє собою характеристику ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства в конкурентних ринкових умовах у довгостроковому періоді. Введення до наукового обігу поняття «конкурентостійкість сільськогосподарського підприємства» зумовило необхідність оцінювання конкурентостійкості господарюючих суб'єктів аграрного сектору. З цією метою обґрунтовано методичні підходи до оцінювання конкурентостійкості підприємства на основі запропонованого інтегрального показника, який об'єднав сукупність відповідних критеріїв (коефіцієнтів). Це створює умови для формування інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень на різних етапах господарювання сільськогосподарського підприємства. Таке оцінювання шляхом кількісного вираження рівня конкурентостійкості дає змогу адекватно та економічно доцільно обрати шляхи вдосконалення виробничо-господарської діяльності суб'єктів аграрного сектору та підвищення її результативності як основи їх економічного зростання та стійкого розвитку у довготерміновому періоді.

Конкурентостійкість підприємства визначається безліччю факторів, які поділяють на внутрішні і зовнішні.

В основу обґрунтування факторів забезпечення конкурентостійкості підприємств нами покладено системний підхід, яким передбачено дотримання збалансованості:

- цільової спрямованості управління їх конкурентостійкістю;
- сформованих потенційних можливостей, адекватних цільовим установам;
- складових факторів забезпечення конкурентостійкості підприємств за виділеними нами групами в системній їх цілісності; між системою факторів внутрішнього і зовнішнього спрямування;
- факторів забезпечення конкурентоспроможності та конкурентостійкості в єдиній системі управління динамічним розвитком підприємств в органічній єдності попиту і пропозицій, соціальних, екологічних, організаційних, інноваційно-інтелектуальних та інших складових цільових установок.

Вважаємо, що лише при такому підході створюватимуться передумови забезпечення синергетичної ефективності в системі управління конкурентостійкістю підприємств.

Конкретизацію виділених факторів пропонуємо здійснювати за такими групами потенціалів, а саме: екологічний; соціальний; організаційний; ресурсний; економічний; управлінський; маркетинговий; інформаційно-комунікаційний; активізаційний; конкурентний; ділової репутації.

В системі факторів нами зроблено акцент на фактори – потенційні можливості і фактори дії – здатності керованого центру реалізувати внутрішньосистемні потенційні можливості забезпечення конкурентоспроможності в процесі управління конкурентостійкістю підприємств в обраних СЗГ (стратегічних зонах господарювання) при взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

Реалізувати таку вимогу можна лише при певних умовах і розвитку таких факторів в системі, як: обраного типу поведінки підприємства; обраних стратегій розвитку; просторового, часового лагу конкурентостійкості з урахуванням цільових установок; рівень розвитку цінностей, менталітету,

культури, стабільність постачальників, контактних аудиторій за інтересами (суб'єктів за інтересами), рівень цивілізованості та розитку конкурентного середовища; флуктуаційно-біфуркаційних процесів; динаміки організаційних взаємодій; перспективної передбачуваності; довіра до суб'єктів за інтересами; ділова репутація; складова якості; поведінка конкурента; передбачуваність та готовність, яка динамічно змінюється.

Фактори, що впливають на конкурентостійкість, не можна розглядати ізольовано, тільки в системі вони забезпечують синергетичний ефект. Для встановлення сили впливу на конкурентостійкість використовують матричний метод та матрицю БКГ.

Розподіл факторів конкурентостійкості по ступені залежності між собою представлено в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Розподіл факторів конкурентостійкості по ступені залежності між собою

Фактори	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Екологічні	-	В	В	В	С	В	С	В
2. Соціальні	В	-	В	С	В	В	Н	В
3. Організаційні	В	В	-	С	С	С	С	С
4. Ресурсні	В	С	С	-	С	В	Н	Н
5. Економічні	С	В	С	С	-	В	В	С
6. Управлінські	В	В	С	В	В	-	В	В
7. Маркетингові	С	Н	С	Н	В	В	-	Н
8. Ділова репутація	В	В	С	Н	С	В	Н	-

Примітка. [182, С.8] Примітка. Н – незалежні; С – слабо залежні; В – взаємозалежні

Результати дослідження, представлені в таблиці 1.6, дозволяють зробити наступні висновки:

- фактори загального та внутрішнього середовища слабо залежні або незалежні;
- фактори внутрішнього середовища взаємозалежні між собою.

Дані ознаки класифікації факторів дозволять визначити, як зміна одного чинника впливає на зміну інших і в кінцевому підсумку вплине на стійкість функціонування організації. Таким чином, можна прогнозувати вплив на

діяльність підприємства не одного фактора, а кілька з ним пов'язаних факторів [140].

За ступенем впливу на конкурентостійкість підприємства, фактори поділяються на чинники слабого, сильного впливу та мультиплікативні (чинники, зміна яких призводить до зміни багатьох складових конкурентостійкості підприємства, викликає ланцюгову реакцію). Класифікація факторів за ступенем впливу на конкурентостійкість підприємства наведена в таблиці 1.7.

Дані таблиці 1. 7 показують розподіл факторів за ступенем впливу. За даними експертної оцінки на стійкість роботи підприємства слабо впливають екологічні та соціальні фактори.

Таблиця 1.7

Класифікація факторів за ступенем впливу на конкурентостійкість підприємства

Фактори	Ступінь впливу	Слабкий	Сильний	Мультиплікативний
1. Екологічні		*		
2. Соціальні		*		
3. Організаційні				*
4. Ресурсні				*
5. Економічні				*
6. Управлінські			*	
7. Маркетингові				*
8. Ділова репутація			*	

Примітка. Розробка автора дослідження

Сильно впливають такі фактори, як ділова репутація, управлінські. На стійкість роботи підприємства мультиплікативно впливають економічні, ресурсні, маркетингові та організаційні фактори. Відповідно слабкий ступінь впливу мають такі показники, як екологічні та соціальні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств у висококонкурентному середовищі

В умовах ринкової економіки успіх підприємств залежить від раціонального використання його потенціалу. Потенціал формується під безпосереднім впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які орієнтують регіон на досягнення довгострокових цілей розвитку у відповідності з наявним ресурсним забезпеченням. Ефективність використання потенціалу регіону визначає результативність дії довгострокових цілей та потребує принципово нових підходів до формування його економічного потенціалу.

Для отримання інформації щодо оцінки сформованого потенціалу (технічного, технологічного, біологічного, кадрового, організаційного, екологічного, соціального, економічного, інноваційного, управлінського) та рівня розвитку сільськогосподарських підприємств нами проведені емпіричні дослідження в регіоні та безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах, що дозволить більш обґрунтовано прийняти певні управлінські рішення.

Основним багатством Тернопільської області є земельні ресурси. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти, які належать до групи найбільш родючих ґрунтів у світі. Висока частка родючих ґрунтів і рівнинність території значною мірою обумовлюють структуру господарського комплексу Тернопільщини і його спеціалізацію [149].

Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів має велике

значення як для розвитку національної економіки в цілому, так і для виробництва сільськогосподарської продукції.

У процесі дослідження встановлено зв'язок між розмірами землекористування та результативними показниками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Залежність результативних показників від розміру землекористування в районах Тернопільської області, 2017 р.

Групи районів за розмірами с.-г угідь, тис. га	Кількість районів у групі	Розмір сільськогосподарських угідь (в середньому по групі районів, тис. га)	Чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Рівень рентабельності (збитковості) сільськогосподарської діяльності, %
I. до 20	8	12,27	1979,96	35,1
II. 20-40,1	7	28,15	1967,55	44,3
III. понад 40,1	2	48,13	2143,94	35,65
В середньому	17	26,31	2014,16	38,48

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності / Статистичний бюлетень Тернопільської області за 2018 р.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що із збільшенням розмірів землекористування чистий дохід (виручка) від реалізації збільшується не на адекватну площу, де із збільшенням розмірів землекористування від 1 до 3 групи в 3,92 рази чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь збільшується лише в 1,02 рази, аналогічна ситуація по рівню рентабельності, де її рівень збільшується в 1,08 рази. Все це дає підставу стверджувати, що система управління не достатньо готова до певних змін.

Для підтвердження нашої думки, та застосовуючи методику Герасимчука В. Г. [38, С. 56] дана оцінка мотивам ставлення до змін за такими критеріями [38, С. 56]: 1 – зміни потрібні за умов кризи; 2 – зміни потрібні за умов низької результативності; 3 – зміни, які дадуть нові результати; 4 – зміни вимагають зовнішні фактори [38, С. 56].

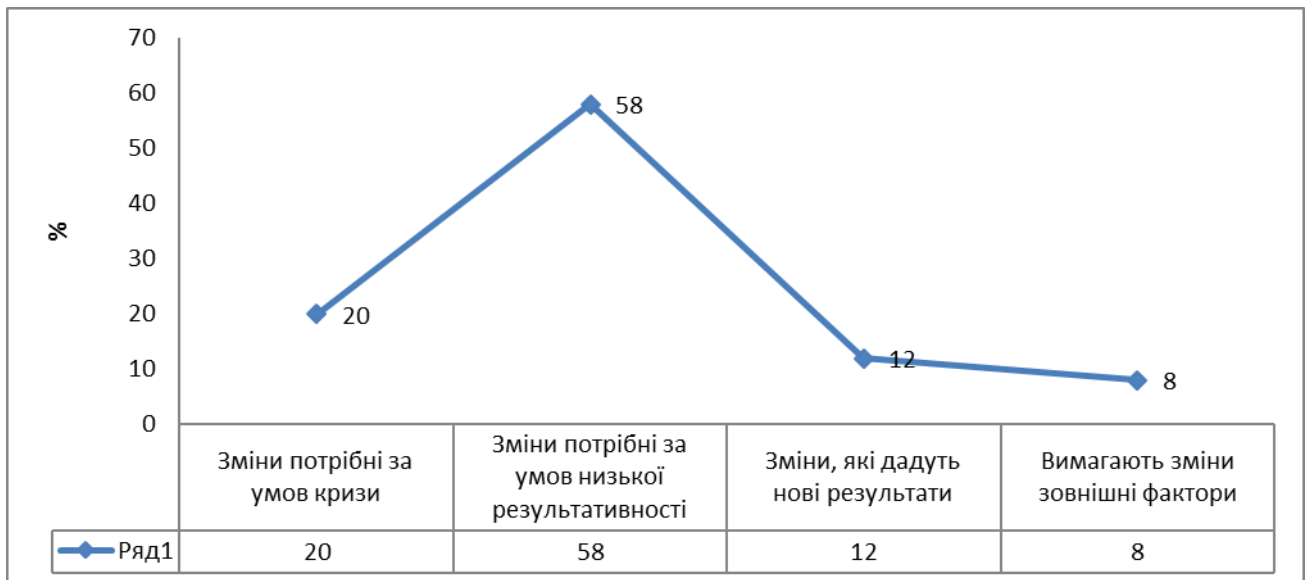


Рис. 2.1. Ставлення до змін у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

За даними експертної оцінки встановлено, що лише у 8% сільськогосподарських підприємств працівники апарату управління орієнтуються на зміни, викликані факторами зовнішнього середовища. Відповідно, в таких підприємствах система управління має значно вищий рівень адаптації у зовнішньому середовищі, ніж в інших сільськогосподарських підприємствах. Низький рівень адаптації працівників апарату управління простежується і до змін, які дадуть нові результати, який за даними експертної оцінки становить лише 12 %.

Аналіз сільськогосподарських підприємств Бережанського району (табл. 2.2) свідчить, що система менеджменту не готова до системних змін саме у господарствах з великими розмірами землекористування, де порівнюючи з 2 групою господарств із збільшенням розмірів землекористування збільшуються і результативні показники, у третій групі господарств, порівняно з першою групою, навпаки зменшується. Це пов'язано з тим, що в другу групу потрапили підприємства з коефіцієнтом потенціалу менеджменту понад 0,70, а саме: Тзов «Вербів» та ПОП «Урманське».

Таблиця 2.2

Залежність результативних показників від розміру землекористування в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2018 р.

Групи господарства за розмірами с.-г угідь, га	Кількість господарств у групі	Розмір сільськогосподарських угідь (в середньому по групі господарств, га	Чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Прибуток (збиток) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн
I. до 500	3	294,06	896,18	172,6
II. 501-1000	2	838,5	1821,16	409,04
III. понад 1000	4	4310,95	491,85	127,05
В середньому	9	2200,33	922,03	204,89

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності форми-50 за 2018 р.

За період з 2000-2018 роки різко зменшилась кількість техніки в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, що, в свою чергу, не забезпечує належним чином розширеного відтворення, де вдвічі швидшими темпами відбувається зниження технічного забезпечення при збільшенні обсягів виробництва валової продукції сільського господарства.

Нами виявлена пряма залежність результативних показників від рівня капіталозабезпеченості в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Залежність результативних показників господарювання від рівня капіталозабезпеченості в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2018 р.

Групи підприємств від рівня капіталозабезпеченості	Кількість господарств в групі	В середньому по групі господарств основних фондів на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	Чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Прибуток (збиток) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн
I. до 10	2	2,06	307,25	64,42
II. 11-100	4	40,08	798,07	212,87
III. понад 100	3	476,57	1292,33	244,98
В середньому	9	177,13	853,75	190,58

Примітка: розраховано за даними статистичної звітності балансу підприємства за 2018 р.

Так, із збільшенням рівня капіталозабезпеченості господарств від I до III групи збільшуються і результативні показники. Однак, темпи їх зростання не є адекватними, де при збільшенні основних фондів у 231,35 рази, результативні показники збільшуються лише в 4,20 та 3,80 рази.

Раціональне використання трудового потенціалу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя населення. Тому від того, наскільки раціонально він сформований, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального і культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства [100].

Проаналізувавши взаємозв'язок забезпеченості господарств трудовими ресурсами та результативності господарювання в сільськогосподарських підприємствах встановлено, що між ними існує пряма залежність (табл. 2.4).

Так, із збільшенням рівня трудозабезпеченості збільшується відповідно і чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності відповідно в 2,38 та 1,44 рази у III групі господарств у порівнянні з I групою господарств.

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок забезпеченості трудовими ресурсами та результативності господарювання в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, 2018 р.

Групи районів за рівнем трудозабезпеченості, чол./ га	Кількість районів у групі	Рівень трудозабезпеченості (у середньому по групі), чол. на 100 га	Чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Рівень рентабельності (збитковості) сільськогосподарської діяльності, %
I – 1	2	0,63	1103,60	28,95
II – 1,01 – 2	6	1,42	1622,62	36,93
III – 2	9	2,78	2627,68	41,68
У середньому	17	2,05	2093,65	38,51

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності / Статистичний бюлетень Тернопільської області за 2018 р.

Аналогічна ситуація простежується і в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (табл. 2.5)

Таблиця 2. 5

Взаємозв'язок забезпеченості трудовими ресурсами та результативності господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2018 р.

Групи господарств за рівнем трудозабезпеченості, чол./тис. га	Кількість господарств у групі	Рівень трудозабезпеченості (у середньому по групі), чол. на 100 га	Чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	Прибуток (збиток) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.
I – 1	4	0,41	476,32	117,35
II – 1,01 – 2	2	1,72	1226,94	300,46
III – 2	3	4,20	1292,33	244,98
У середньому	9	1,97	915,13	200,59

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності форми-50 за 2018 р.

Дані свідчать, що із зростанням рівня трудозабезпеченості збільшується відповідно чистий дохід (виручка) від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь та рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності відповідно в 2,71 та 2,09 рази в III групі господарств у порівнянні з I групою.

Для визначення конкурентного статусу підприємств, нами запропонована багатофакторна модель, в основу якої включено такі фактори, як: урожайність зернових та зернобобових, приріст ВРХ, середній удій молока від однієї корови, повна собівартість на 100 га сільськогосподарських угідь, землі на 1 працівника. Результативною ознакою є рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, % та чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.

За розрахунками одержимо моделі:

$$Y_1 = -38,24 + 1,26x_1 + 0,001x_2 + 0,001x_3 - 0,01x_4 - 0,04x_5, \quad (1)$$

Коефіцієнт кореляції – 0,91;

Коефіцієнт детермінації – 0,83

$$Y_2 = -2029,58 + 54,09x_1 + 1,18x_2 + 0,09x_3 + 0,001x_4 + 0,30x_5, \quad (2)$$

Коефіцієнт кореляції – 0,97;

Коефіцієнт детермінації – 0,94.

де U_1 – рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, %;

U_2 – чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;

x_1 – урожайність зернових та зернобобових, ц/га, бал;

x_2 – приріст ВРХ, грам;

x_3 – середній удій молока від однієї корови, кг;

x_4 – повна собівартість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;

x_5 – землі на 1 працівника, тис. га.

Таблиця 2.6

Рівень використання потенційних можливостей в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, 2018 р.

Групи сільськогосподарських підприємств за рівнем використання їх потенційних можливостей за рівнем рентабельності сільськогосподарської діяльності, у коефіцієнтах	Кількість районів в групі	Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, %			Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.		
		у середньому по групі господарств					
		Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, % (фактично за даними звітності)	Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, % (розрахункова згідно з розробленими нами моделями)	Рівень використання потенційних можливостей (у коефіцієнтах)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн (фактично за даними звітності)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн (розрахункова згідно з розробленими нами)	Рівень використання потенційних можливостей (у коефіцієнтах)
I. до 0,70	5	11,68	24,38	0,43	905,52	1115,66	0,93
II. 0,71 – 0,99	3	14,33	17,31	0,81	1366,91	1432,57	0,93
III. Понад 1	9	30,91	22,86	1,41	1262,17	1123,55	1,12
У середньому	17	22,33	22,33	1,02	1175,75	1175,76	1,03

Примітка: розрахунки проведені на основі розроблених моделей кореляційної залежності рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності сільськогосподарських угідь, % від факторів впливу.

Як за першим, так і за другим рівнянням регресії найбільший вплив на результативну ознаку має урожайність зернових та зернобобових. Знижує

рівень рентабельності повна собівартість на 100 га сільськогосподарських угідь на 0,01% та землі на 1 працівника на 0,04%. На основі розроблених моделей нами визначено рівень використання потенційних можливостей сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, результати яких представлено в таблиці 2.6.

Встановлено, що в 1 та 2 групі господарств їх потенційні можливості нижче одиниці, відповідно у 3 групі господарств система менеджменту готова працювати в умовах ринкового середовища, де рівень конкурентоздатності має коефіцієнт вище одиниці, а саме: по рівню рентабельності –1,41; по чистому доходу (виручці від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь – 1,12.

2.2. Аналіз конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Стійкий розвиток господарюючих структур характеризується комплексною оцінкою системи показників, які відображають в динаміці економічний ріст, зміцнення фінансового стану, використання всієї сукупності і кожного виду ресурсів, зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями і державою.

Конкурентостійкість підприємства слід розглядати з позиції системно-комплексного підходу, з урахуванням факторів зовнішнього, внутрішнього середовища та системи обраних стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємства.

До складових конкурентостійкості підприємства нами віднесено: рівень економічного, ресурсного, екологічного, соціального, маркетингового, управлінського, організаційного потенціалу та рівень ділової репутації.

Оскільки організаційна взаємодія конкурентоздатності та конкурентоспроможності забезпечить нам конкурентостійкість соціально-економічних систем, що дасть змогу втримати свою нішу на ринку, оцінимо конкурентоспроможність досліджуваних нами підприємств. Оцінку

конкурентоспроможності проведемо за допомогою конкурентної карти ринку за часткою ринку та темпами приросту ринкової частки.

Визначено, що високий рівень конкуренції притаманний саме ринку зерна (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

**Конкурентна карта ринку зерна по групі досліджуваних господарств
Бережанського району, 2018 р.**

Частка ринку (ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше 1%)
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)	ТзОВ «Бережани Агро» Ч=52,74%, Т=20,81%			
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)		ТзОВ «Крона» Ч=7,18%, Т=1,65%		
Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується (Т від 1 до 0 %)				
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше 0 %)	СГТзОВ «Вербів» Ч=17,65%, Т=(-3,28)%; ПОП «Урманське» Ч=11,07%, Т=(-5,05)%	ФГ «Фльонц» Ч=6,52%, Т=(-7,16)%;	ПАП «Велес» Ч=1,76%, Т=(-3,16)%; ПАП «Авангард» Ч=1,78%, Т=(-2,42)%;	ПП «АУСА Бережани» Ч=0,49%, Т=(-0,15)%; ТзОВ «Жива земля Потутори» Ч=0,81%, Т=(-0,74)%;

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Лідером ринку зерна, частка якого становить 52,74% та темпи приросту ринкової частки дорівнюють 20,81%, є ТзОВ «Бережани Агро». Лідерами також є і СГТзОВ «Вербів» та ПОП «Урманське» з ринковою часткою: 17,65% та

11,07%, однак у порівнянні з 2018 р. темпи приросту зменшуються на (-3,28)% та (-5,05)%.

До підприємств із сильною конкурентною позицією, частка ринку зерна якого становить від 5 до 10%, входять ТзОВ «Крона» з ринковою часткою 7,18% та темпом приросту 1,65% та ФГ «Фльонц», однак темпи приросту даного господарства скоротились у порівнянні з 2017 р. на 7,16%.

Низькою є ринкова частка в ПАП «Велес» та ПАП «Авангард», ринкова частка яких становить 1,76 та 1,78%., відповідно.

Таблиця 2.8

Конкурентна карта ринку продукції рослинництва по групі досліджуваних господарств Бережанського району, 2018 р.

Частка ринку (ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше 1%)
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)	ТзОВ «Бережани Агро» Ч=34,52%, Т=12,46%			
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)		ТзОВ «Крона» Ч=7,41%, Т=1,88% ПАП «Авангард» Ч=5,64%, Т=1,44%		
Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується (Т від 1 до 0 %)				
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше 0 %)	СГТзОВ «Вербів» Ч=18,61%, Т=(-2,62)%; ПОП «Урманське» Ч=11,58%, Т=(-4,54)%	ФГ «Фльонц» Ч=9,48%, Т=(-4,7)%	ПАП «Велес» Ч=1,96%, Т=(-2,96)%	ПП «АУСА Бережани» Ч=0,34%, Т=(-0,03)%; ТзОВ «Жива земля Потутори» Ч=0,54%, Т=(-0,96)%

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Аутсайдерами ринку є ПП «АУСА Бережани» та ТзОВ «Жива земля Потутори» з ринковою часткою з 0,49 та 0,81 відсотка та зниженням темпу приросту на (-0,15)% та (-0,74)%.

Аналогічна ситуація спостерігається і в цілому по ринку продукції рослинництва (табл. 2.8).

Лідером ринку продукції рослинництва, частка якого становить 34,52% та темпи приросту ринкової частки 12,46%, є ТзОВ «Бережани Агро». Лідерами також є і СГТзОВ «Вербів» та ПОП «Урманське» з ринковою часткою 18,61% та 11,58 %, однак у порівнянні з 2017 р. темпи приросту зменшуються на (-2,62)% та (-4,54)%.

До підприємств із сильною конкурентною позицією, частка ринку зерна якого становить від 5 до 10%, входять ТзОВ «Крона» та ПАП «Авангард» з ринковими частками 7,41% та 5,64% та темпами приросту 1,88% та 1,44%. Високу конкурентну позицію займає і ФГ «Фльонц» з ринковою часткою 9,48%, однак темпи приросту даного господарства скоротилися порівняно з 2017 р. на 4,7%. Низькою є ринкова частка ПАП «Велес», яка становить 1,96 та темпом приросту (-2,96)%.

Аутсайдерами ринку є ПП «АУСА Бережани» та ТзОВ «Жива земля Потутори» з ринковою часткою з 0,34 та 0,54 відсотки та зниженням темпу приросту на (-0,03)% та (-0,96)%.

Ринок продукції тваринництва є вразливим для низки ризиків та тенденцій економічного характеру з потенціалом виникнення значного негативного впливу на сільське господарство.

Основними цілями поточної стратегії розвитку аграрної сфери є забезпечення життєздатності ринку продукції тваринництва та його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, гарантування продовольчої безпеки країни [154].

Загальна ситуація на ринку продукції тваринництва є складною через недостатній рівень формування виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, відмови держави від стимулюючого регулювання виробництва і

продажу, недосконалості цінового механізму як мотиваційного чинника виробництва продукції [154].

Конкурентна карта ринку продукції тваринництва по групі досліджуваних господарств представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Конкурентна карта ринку продукції тваринництва по групі досліджуваних господарств Бережанського району, 2018 р.

Частка ринку (ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства з сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше 1%)
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)				
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)	ПОП «Урманське» Ч=73,24%, Т=1,56% ФГ «Фльонц» Ч=12,68%, Т=3,66%			
Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується (Т від 1 до 0 %)				
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше 0 %)		СГТзОВ «Вербів» Ч=7,58%, Т=(-2,52)% ТзОВ «Жива земля Потугори» Ч=6,50%, Т=(-2,7)%		

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Лідерами ринку продукції тваринництва є ПОП «Урманське», ринкова частка якого становить 73,24% з темпами приросту 1,56% та ФГ «Фльонц» із ринковою часткою 12,68% із зростанням темпу приросту на 3,66% у порівнянні з 2017 р.

До підприємств із сильною конкурентною позицією належать СГТзОВ «Вербів» та ТзОВ «Жива земля Потутори» з ринковими частками 7,58% та 6,50%, однак темпи приросту у порівнянні з 2017 р. в даних господарствах знизились у першому відповідно на 2,52% в другому – на 2,7%.

Таблиця 2.10

Конкурентна карта ринку продукції сільського господарства по групі досліджуваних господарств Бережанського району, 2018 р.

Частка ринку (ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше 1%)
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)	ТзОВ «Бережани Агро» Ч=41,9%, Т=8,69%			
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)				
Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується (Т від 1 до 0 %)	ПОП «Урманське» Ч=15,05%, Т=0,07%	ТзОВ «Крона» Ч=6,99%, Т=0,71%;		
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше 0 %)	СГТзОВ «Вербів» Ч=18%, Т=(-2,68)%	ПАП «Авангард» Ч=5,33%, Т=(-0,05)% ФГ «Фльонц» Ч=9,64%, Т=(-1,82)%	ПАП «Велес» Ч=1,85%, Т=(-2,3)%	ТзОВ «Жива земля Потутори» Ч=0,92%, Т=(-0,37)% ПП «АУСА Бережани» Ч=0,32%, Т=(-2,25)%

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Отже, для підвищення темпів приросту ринкової частки в Україні необхідний ефективний механізм державної підтримки через надання виробникам продукції тваринництва кредитів з низькою відсотковою ставкою

на рівні 3–5% та бюджетні дотації виробникам продукції тваринництва на виробництво та реалізацію продукції тваринництва належної якості.

Конкурентна карта ринку продукції сільського господарства представлена в таблиці 2.10.

В цілому по ринку продукції сільського господарства лідером на ринку виступає Тзов «Бережани Агро», ПОП «Урманське» та СГТзов «Вербів» з ринковими частками: 41,9%; 15,05%; 18% та темпом приросту: 8,69%; 0,7%; (-2,68%), відповідно.

До підприємств із сильною конкурентною позицією ввійшли: Тзов «Крона»; ПАП «Авангард» та ФГ «Фльонц» з ринковими частками: 6,99%; 5,33%; 9,64% та темпами приросту: 0,71%; (-0,05%); (-1,82%), відповідно.

Аутсайдерами ринку виявились: Тзов «Жива земля Потутори» та ПП «АУСА Бережани» з ринковими частками: 0,92%; 0,32% та темпами приросту: (-0,37%); (-2,25%), відповідно.

Рівень економічної стійкості визначатимемо за показниками рентабельності, ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості за 5-ти бальною шкалою, де кращому підприємству надаватиметься найвищий бал.

Рейтинг сільськогосподарських підприємств Бережанського району за рівнем економічної стійкості представлений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рейтинг сільськогосподарських підприємств Бережанського району за рівнем економічної стійкості

№ п/п	Назва показника	Коефіцієнти								
		ПАП «Велес»	ПАП «Авангард»	Тзов «Бережани Агро»	СГТзов «Вербів»	Тзов «Крона»	ФГ «Фльонц»	ПП «АУСА Бережани»	Тзов «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Показники рентабельності										
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,1	0,25	1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,25	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,5	0,1	0,1
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,1	0,5	1	0,5	1	1	0,25	1	1
В середньому по показниках рентабельності		0,15	0,5	1	0,5	0,62	0,62	0,28	0,4	0,4
Показники ділової активності										
4	Коефіцієнти оборотності активів	0,1	0,75	1	0,75	1	0,5	0,25	0,25	0,75
5	Коефіцієнти оборотності оборотних засобів	0,1	0,1	0,5	0,75	1	0,75	0,1	0,5	1
6	Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості	0,25	0,1	0,75	1	0,1	1	0,1	0,25	0,25
7	Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості	0,5	0,1	0,75	0,1	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5
8	Коефіцієнти оборотності матеріальних запасів	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,25	0,75
9	Коефіцієнти оборотності основних засобів	0,25	1	0,75	0,5	1	0,75	0,25	0,5	0,25
10	Коефіцієнти оборотності власного капіталу	0,1	0,5	0,75	0,75	1	0,75	0,1	0,5	0,5
В середньому по показниках ділової активності		0,26	0,47	0,75	0,66	0,76	0,65	0,26	0,34	0,57
Показники платоспроможності										
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,75	0,75	1	0,75	0,75	1	0,1	0,5	0,5
12	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,5	0,5	1	0,5	0,75	1	0,1	0,25	0,25
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,75	0,1	0,1	1	0,1	0,1	0,1
В середньому по показниках платоспроможності		0,45	0,45	0,92	0,45	0,53	1	0,1	0,28	0,28

Показники фінансової стійкості										
14	Коефіцієнти співвідношення залучених власних коштів	0,5	1	0,75	1	0,5	1	0,25	0,5	0,25
15	Коефіцієнти автономії	0,25	0,5	0,1	0,5	0,25	0,5	0,1	1	0,1
16	Коефіцієнти маневреності власних коштів	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5
17	Коефіцієнти ефективності використання власних коштів	0,1	0,1	1	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	0,5
18	Коефіцієнти використання фінансових ресурсів (усього майна)	0,1	1	1	1	0,75	0,25	3	0,75	0,25
В середньому по показниках фінансової стійкості		0,39	0,72	0,77	0,7	0,6	0,55	0,82	0,75	0,32
Середній рейтинг за рівнем економічної стійкості		0,31	0,53	0,86	0,57	0,62	0,70	0,37	0,44	0,39

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

За даними таблиці 2.11 найвищий рейтинг спостерігається у ТзОВ «Бережани Агро» та ФГ «Фльонц», які за даними показників набрали 0,86 та 0,7 коефіцієнта. Найнижчий рейтинг у ПАП «Велес» та ПП «АУСА Бережани», з коефіцієнтами відповідно 0,31 та 0,37.

Згідно наших розрахунків рівень економічної стійкості коливається від 0,31 коефіцієнта в ПАП «Велес» до 0,86 коефіцієнта в ТзОВ «Бережани Агро», результати яких представлено на рис. 2.2.

Дослідивши сільськогосподарські підприємства Бережанського району спостерігаємо середній рівень економічної стійкості з коефіцієнтом 0,53.

Рівень екологічної стійкості підприємства визначають за допомогою бальної оцінки, викидів в повітря небезпечних речовин, за допомогою якого визначають клас небезпеки за 6-ти бальною шкалою, де: 1 – безпечно; 0,85 – низька ступінь небезпеки; 0,7 – середня ступінь небезпеки; 0,55 – підвищена

ступінь небезпеки; 0,4 – велика ступінь небезпеки; 0,25 – критична ступінь небезпеки.

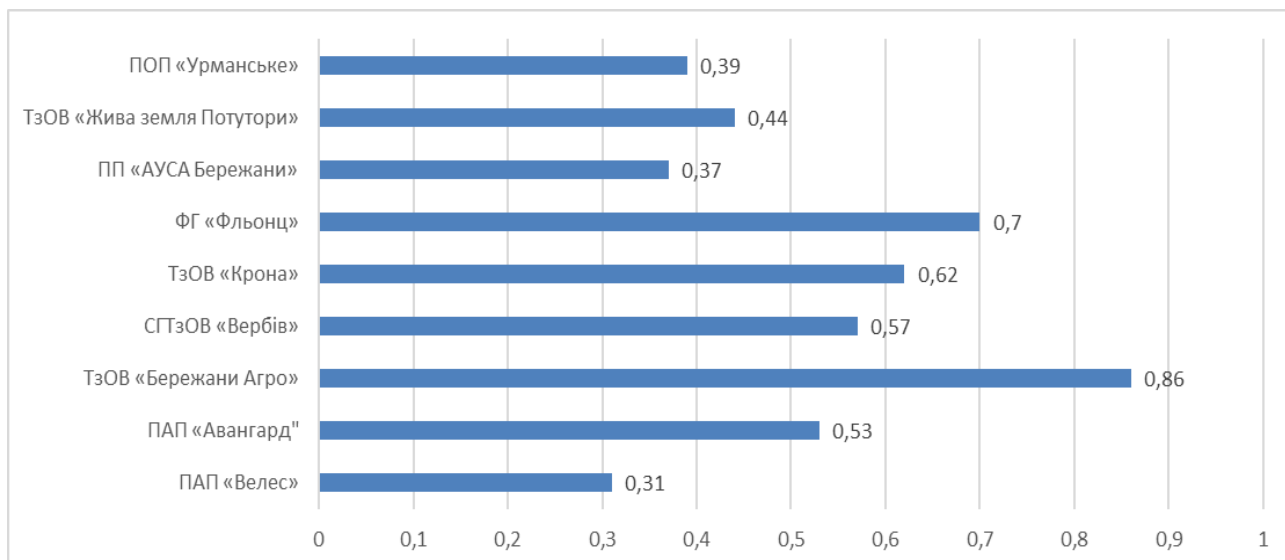


Рис. 2.2. Рівень економічної стійкості в сільськогосподарських підприємствах Березанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Упродовж останніх років в Україні більшість землевласників нехтують законами землеробства і не компенсують поживні елементи винесені з ґрунту урожаєм та побічною продукцією. Часто в середовищі практиків та й серед науковців, які захищають інтереси агрохолдингів, звучать суперечливі думки щодо цінності технічних культур. Безперечно, з економічної точки зору вигідно отримувати прибутки, не витрачаючи кошти на виконання комплексу агротехнічних, соціальних, екологічних заходів. Однак, зазначимо, що для отримання одного центнера основної продукції, найбільшу кількість сполук азоту з ґрунту виносить ріпак та соняшник (6,5 та 4,3 кг/ц), що в 1,5-3 рази більше, ніж озима пшениця, кукурудза, ячмінь. Крім цього, фосфору та калію з основною продукцією теж більше виносять соняшник та ріпак [209].

Слід зазначити, що лідерами ринку соняшника є: ПАП «Авангард», ТзОВ «Вербів» та ПАП «Велес» з ринковими частками 44 %; 33,62% та 22%). Що стосується ринку ріпаку то лідерами є: ФГ «Фльонц», ТОВ «Березжани Агро», ПОП «Урманське» та ТзОВ «Вербів» з ринковими частками: 24%, 23,93%, 18% та 15%.

Дослідивши сільськогосподарські підприємства Бережанського району за бальною оцінкою (землі, внесенням мінеральних та органічних добрив, а також внесенням пестицидів) можна зробити висновок, що дані підприємства слід віднести до низького ступеня екологічної безпеки, бальна оцінка яких становить 0,7 (рис. 2.3).

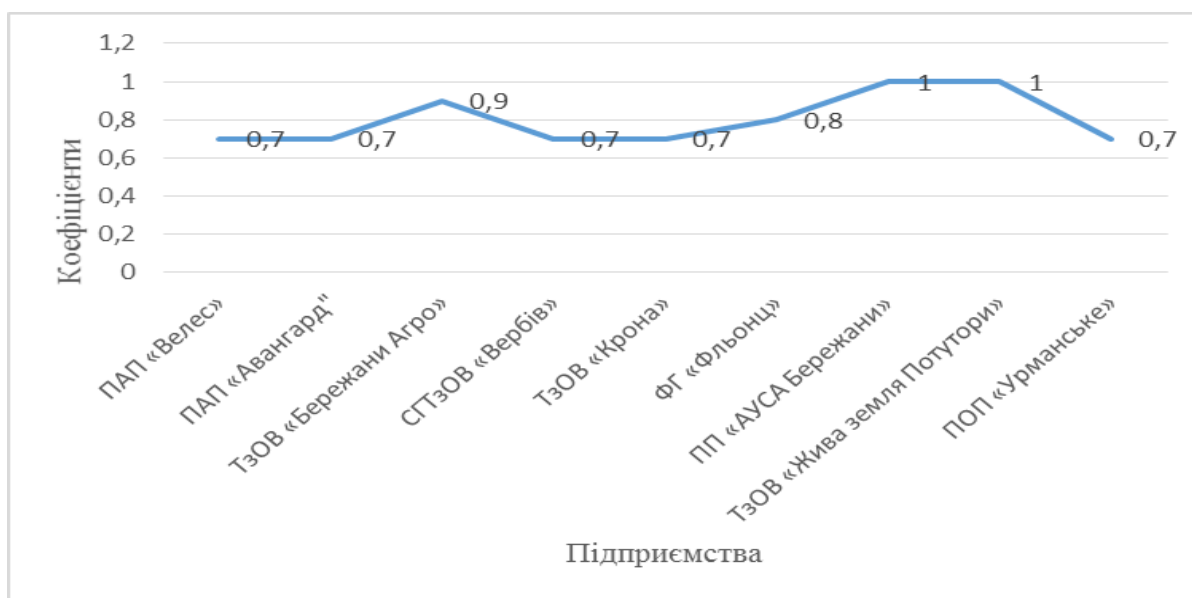


Рис. 2.3. Рівень екологічної стійкості в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Проведені розрахунки свідчать, що до екологічно безпечних господарств можна віднести ТзОВ «Жива земля Потутори» та ПП «АУСА Бережани», яке вирощує екологічно чисту продукцію.

У сільськогосподарських підприємствах досліджуваного району спостерігається різний рівень і ресурсного потенціалу, який коливається від 0,4 коефіцієнта до 0,97 (рис. 2.4).

Так, найвищий рівень ресурсного потенціалу спостерігається у ТзОВ «Бережани Агро», найнижчий – у ПАП «Велес».

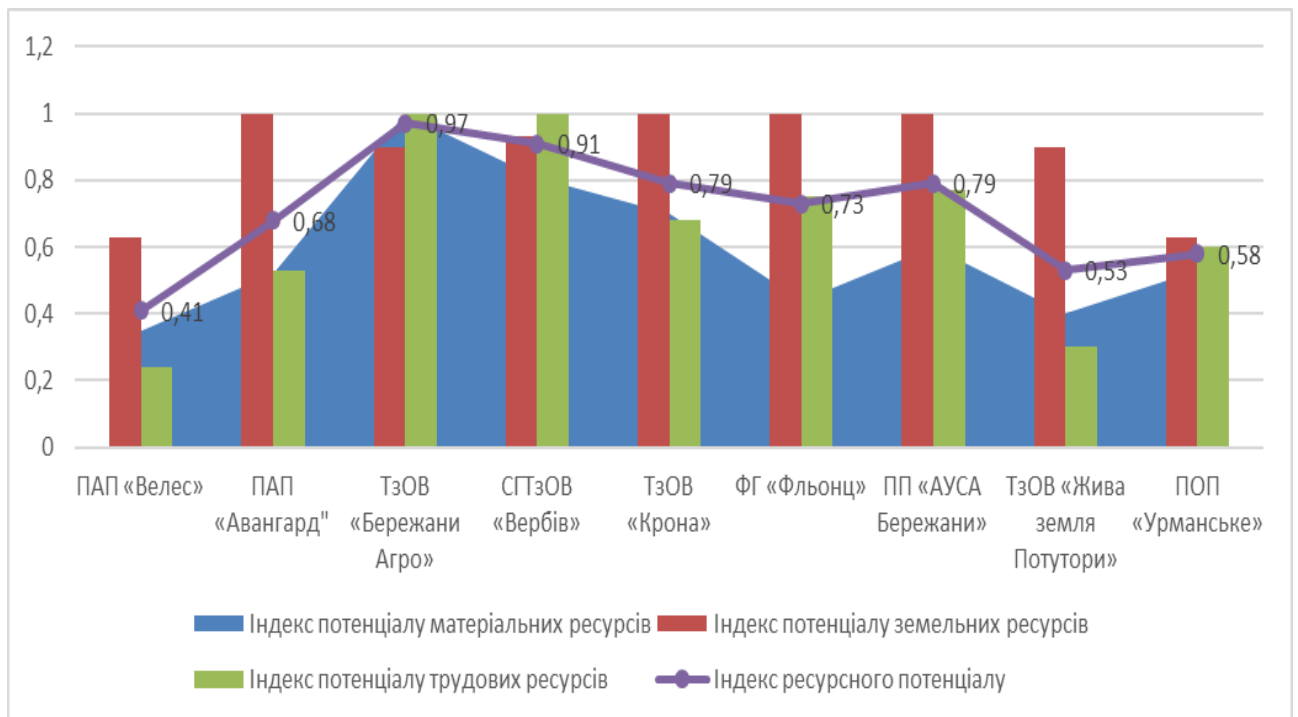


Рис. 2.4. Індекс ресурсного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Ефективне використання потенціалу підприємства, його конкурентостійкість залежить від усіх його складових, однак одним із найважливіших є управлінський потенціал.

Рівень управлінського потенціалу нами визначено за методикою авторів монографії «Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект)» за такими показниками, як [54]: стиль керівника; імідж керівника; компетентність управлінської команди; рівень мотиваційної діяльності; імідж підприємства та ефективність фактично реалізованих рішень [54].

За даними досліджень нами встановлено різний рівень управлінського потенціалу, який коливається від 0,55 бала у ПАП «Велес» до 0,95 бала у ТзОВ «Бережани Агро».

Результати розрахунків представлені на рисунку 2.5.

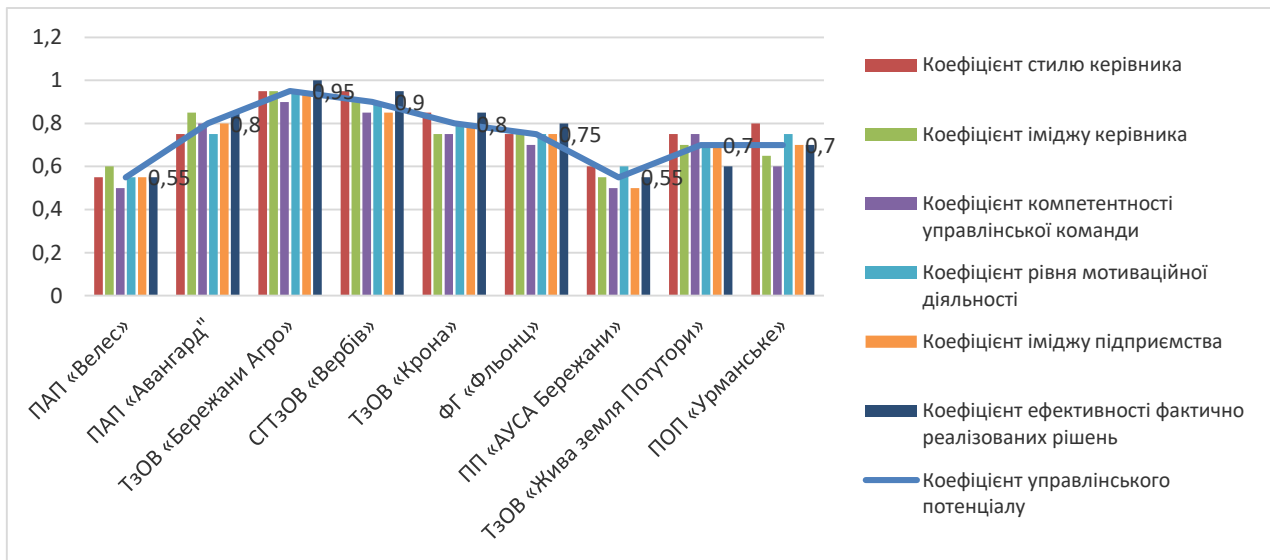


Рис. 2. 5. Коефіцієнт рівня управлінського потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

Рівень маркетингової діяльності визначено за допомогою показників, запропонованих Фіоніним В. В., а саме: коефіцієнт долі ринку; коефіцієнт зміни об'єму продаж; коефіцієнт рівня затовареністю готовою продукцією; коефіцієнт рівня цін та коефіцієнт рекламної діяльності [192]. Інтегрований результат дослідження представлено на рисунку 2.6.

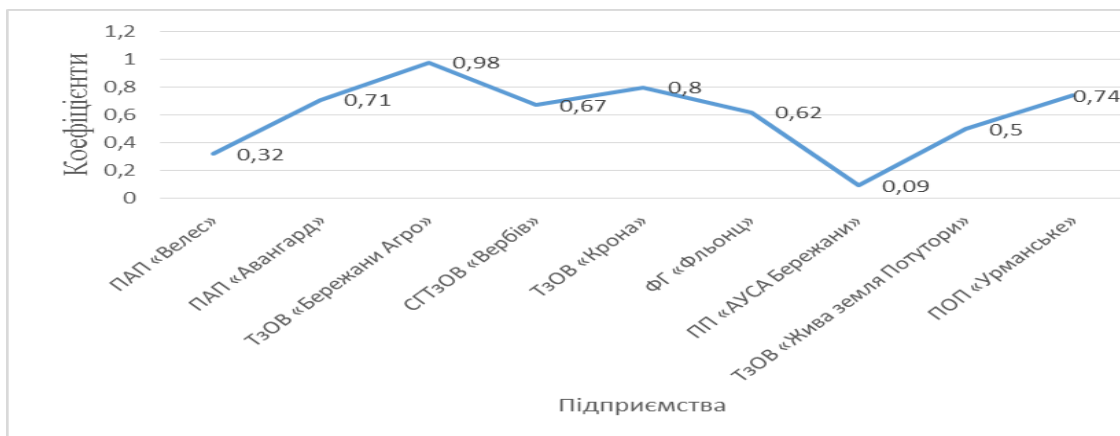


Рис. 2.6. Рівень маркетингового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

Рівень соціального потенціалу визначено за такими показниками, як: рівень і якість життя працівників, рівень забезпеченості охороною праці, рівень взаємовідносин між керівництвом та підлеглими та інтелектуальний потенціал з

коефіцієнтами від 0,1 до 1.

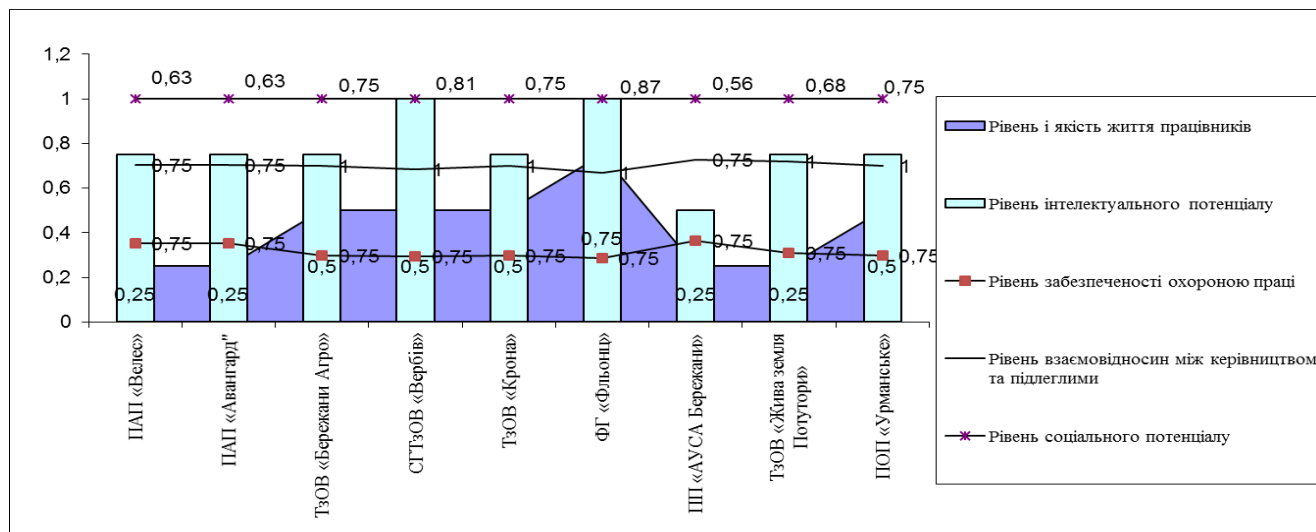


Рис. 2.7. Рівень соціального потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Березанського району

Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

За даними проведеного дослідження рівень соціального потенціалу коливається від 0,56 коефіцієнта у ПП АУСА «Бережани» до 0,86 в ФГ «Фльонц». Дане підприємство випереджає своїх конкурентів за рівнем і якістю життя працівників та рівнем інтелектуального потенціалу. Високий рівень взаємовідносин спостерігається між керівництвом та підлеглими у ТзОВ «Бережани Агро», СГТзОВ «Вербів», ТзОВ «Крона», ФГ «Фльонц» та ТОВ «Жива Земля Потутори». В цілому рівень соціального потенціалу в сільськогосподарських підприємствах складає 0,71 коефіцієнта.

У сучасних умовах господарювання та жорсткої конкуренції на діяльність підприємства значно впливає саме ділова репутація. Дослідженнями, як в Україні так і в інших країнах доведено, що найкраще виживають і розвиваються ті підприємства, які мають високий рівень ділової репутації та уміють ефективно управляти нею. Шляхи покращання ділової репутації все більше цікавлять фірми у зв'язку з конкуренцією та нестабільністю ринків, що є актуальною сферою досліджень для підприємств.

Таким чином, ділова репутація є стратегічним чинником розвитку підприємства, тому необхідно вміти раціонально управляти таким чинником,

проте для цього важливо знати, як формується ділова репутація та як саме вона може вплинути на розвиток підприємства [92].

Репутацією складно маніпулювати, адже вона формується під впливом цілого комплексу параметрів: ефективності менеджменту; етики ведення бізнесу; успішності бізнес-розвитку; якості послуг; операційних і фінансових показників; інформаційної активності; кадрового потенціалу; соціальної відповідальності тощо [92].

Результати експертної оцінки ділової репутації представлено на рисунку 2.8.

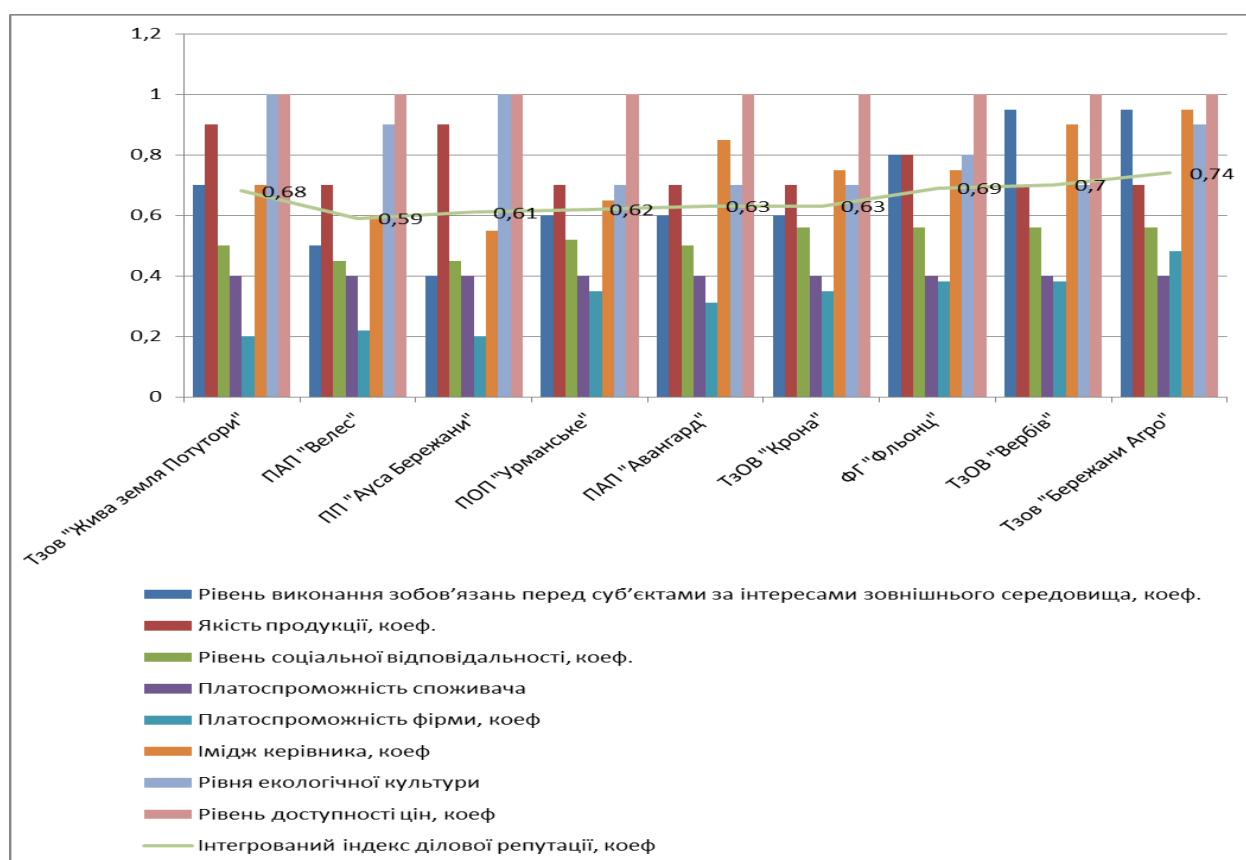


Рис. 2.8. Рівень ділової репутації в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

Ділова репутація нами досліджена за такими показниками: якість продукції, доступність цін, платоспроможність фірми, платоспроможність споживача, рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, рівень іміджу споживача, рівень екологічної культури та рівень соціальної відповідальності.

За даними експертної оцінки рівень ділової репутації коливається від 0,59 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,74 коефіцієнта у Тзов «Бережани Агро».

Організаційний потенціал слід розглядати, як сформовану можливість організаційних складових через їх функціональну взаємодію забезпечувати ефект в діяльності соціально-економічних систем. Їх складовими є: цінності, організаційна культура, організаційна взаємодія, організаційна поведінка та авторитет керівника.

Нами проведено дослідження рівня організаційного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району результати якого представлені на рисунку 2.9.

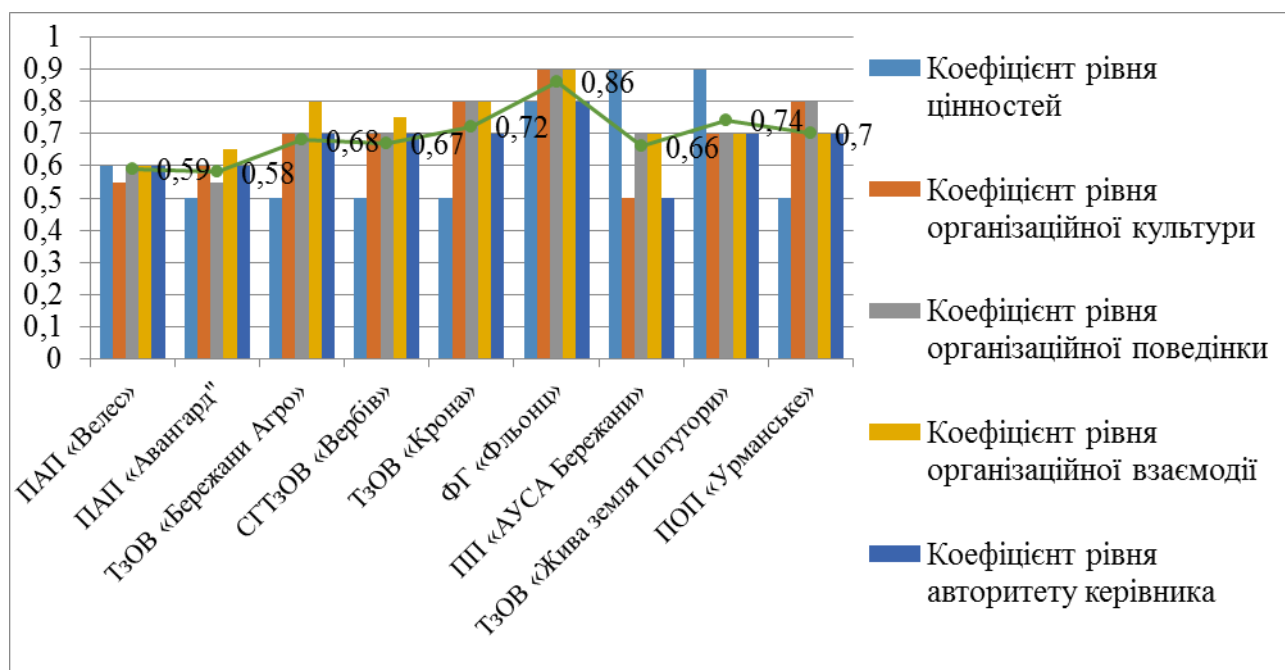


Рис. 2.9. Рівень організаційного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області
Примітка. Розраховано за даними експертної оцінки

Результати дослідження свідчать про певне відхилення по рівню організаційного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах, коефіцієнт варіації якого коливається від 0,58 у ПАП «Авангард» до 0,86 у ФГ «Фльонц».

На основі показників управлінського, соціального, ресурсного, маркетингового, екологічного, організаційного, економічного потенціалів та рівня ділової репутації нами досліджено рівень конкурентостійкості

сільськогосподарських підприємств, яка коливається від 0,52 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,84 коефіцієнта у ТзОВ «Бережани Агро», результати яких представлено на рисунку 2.10.

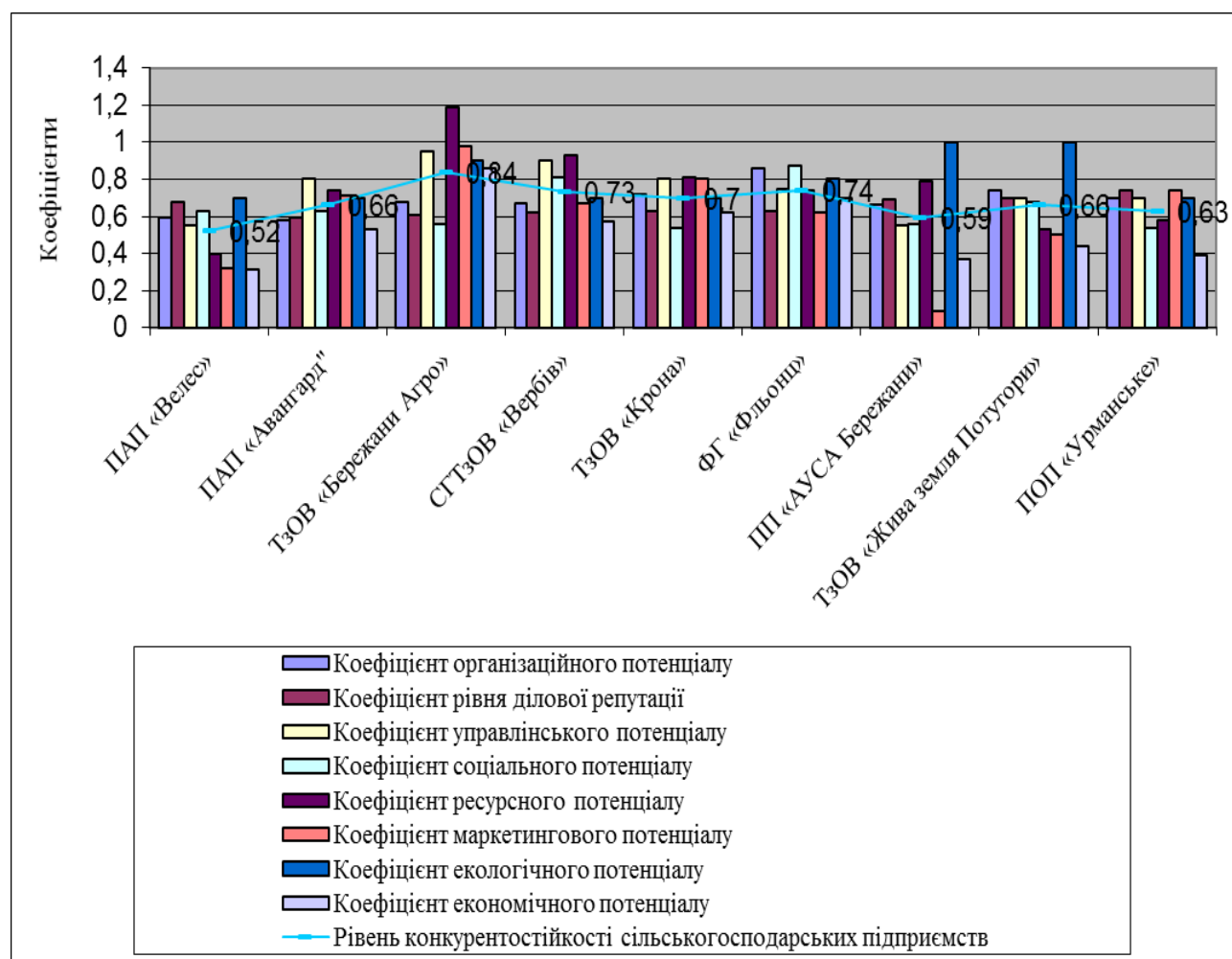


Рис. 2.10. Рівень конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Розглянемо взаємозв'язок конкурентостійкості та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Взаємозв'язок рівня конкурентостійкості та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Березанського району Тернопільської області

Групи підприємств за рівнем коефіцієнта конкурентостійкості	Кількість підприємств у групі	Коефіцієнт конкурентостійкості (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.
I. до 0,60	2	0,55	371,9	34,99
II. 0,61 – 0,7	4	0,67	908,11	90,7
III. понад 0,70	3	0,75	1377,83	437,61
У середньому	9	0,67	997,72	232,5

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Дані таблиці 2.12 свідчать, що із зростанням рівня коефіцієнта конкурентостійкості від I до III груп господарств збільшується чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, в 3,7 рази та прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь в 12,5 рази.

На основі проведених розрахунків нами розроблено моделі кореляційної залежності результативних показників від факторів впливу. Враховуючи що 2 сільськогосподарські підприємства з досліджуваних є збитковими, у якості результативних показників до уваги беремо чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь.

$$Y = 3884,85 + 9113,23x_1 + 1188,15x_2 - 1406,16x_3 + 1061,93x_4 + 2818,13x_5 + 8678,69x_6 + 2456x_7 + 2244x_8$$

де Y – чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн;

x_1 – коефіцієнт управлінського потенціалу;

x_2 – коефіцієнт соціального потенціалу;

x_3 – коефіцієнт ресурсного потенціалу;

x_4 – коефіцієнт маркетингового потенціалу;

x_5 – коефіцієнт екологічного потенціалу;

x_6 – коефіцієнт економічного потенціалу;

x_7 – коефіцієнт рівня ділової репутації;

x_8 – коефіцієнт організаційного потенціалу.

Коефіцієнт кореляції $R=0,99$ свідчить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами.

Коефіцієнт детермінації $R^2=0,97$ свідчить що на 97% результативна ознака, а саме, чистий дохід виручка від реалізації залежить від: рівнів управлінського, соціального, ресурсного, маркетингового, екологічного та економічного потенціалів і на 3% від інших, які в даній кореляційній залежності не розглядались. На результативну ознаку найбільше впливає управлінський потенціал, де із зростанням його на 0,1 коефіцієнта результативна ознака збільшується на 9113,23 грн.

Отже, з наведеного слід зазначити, що в умовах ринкової економіки, конкурентостійкість є однією із важливих критеріїв результативності діяльності підприємств. Це вимагає від підприємств забезпечення ефективного функціонування у зовнішньому конкурентному середовищі.

2.3. Оцінка організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Оцінювати ефективність системи управління пропонуємо за групою показників: рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності та потенціалу можливостей, використовуючи методику багатофакторного аналізу.

Одним з основних показників підприємства, які приваблюють інвесторів, є коефіцієнт рентабельності власного капіталу, оскільки його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. За даними досліджуваних підприємств привабливими для інвесторів є підприємства: Тов «Бережани Агро» та Тзов «Вербів», рентабельність власного капіталу яких становить 95,4 та 85,6

відсотка, відповідно. Низький відсоток рентабельності власного капіталу спостерігаємо в ПП АУСА «Бережани» та Тзов «Жива Земля Потутори», відповідно. В даних підприємствах низький і відсоток рентабельності активів, а саме, 1,3 та 2,5 відсотка, і в цілому рентабельність підприємства.

В умовах ринкової економіки стабільність фінансового стану підприємства значною мірою обумовлена діловою активністю, яка проявляється у швидкості обороту його коштів. До основних показників ділової активності слід віднести: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу. Дані показники є важливими тому, що характеристики обороту визначають багато в чому рівень прибутковості підприємства. Про збільшення обороту оборотних засобів свідчать дані таких підприємств Бережанського району як: Тов «Бережани Агро», ПАП «Авангард», ФГ «Фльонц», Тзов «Вербів» та ПАП «Урманське». Позитивна динаміка в сільськогосподарських підприємствах спостерігається і по коефіцієнтах оборотності активів, коефіцієнтах оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнтах оборотності оборотних засобів та коефіцієнтах оборотності власного капіталу.

Платоспроможність підприємства – це важлива його характеристика, яка свідчить про здатність підприємства своєчасно і повністю розраховуватися по своїх боргах. Оцінка платоспроможності підприємства полягає в розрахунку і подальшому аналізі декількох коефіцієнтів, що мають форму індексів. До них слід віднести: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт ліквідності балансу, коефіцієнт покриття балансу, відношення ліквідних і неліквідних активів.

Коефіцієнти платоспроможності свідчать, що більша частина підприємств має задовільні результати за критерієм загальної ліквідності, за виключенням ПП «АУСА Бережани» та ПАП «Урманське», в яких коефіцієнти загальної ліквідності нижче нормативного рівня. В даних підприємствах стан оперативної

платоспроможності знаходиться також на низькому рівні.

Платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами спостерігаються в ТОВ «Бережани Агро», ФГ «Фльонц», ПАП «Авангард та ТЗОВ «Жива земля Потутори», які значно перевищують норматив.

Фінансова діяльність підприємства, його розвиток, часто залежать від залучених позикових засобів. У зв'язку з цим і для підприємства, і для потенційних інвесторів важливою є фінансова незалежність від зовнішніх джерел, оскільки у більшості випадків надійність і привабливість інвестування підприємства визначається саме його залежністю від позик.

Так само як і при визначенні рівня ліквідності, рівень фінансової стійкості характеризується рядом показників. Одним із важливих, яких є коефіцієнт автономії, який відображає фінансову структуру засобів підприємства – долю власних засобів у валюті (підсумку) балансу. Достатнє значення коефіцієнта автономії не має бути нижче 0,5, це означає, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними засобами. Вважається, що така величина коефіцієнта автономії слугує для інвесторів підтвердженням стабільності підприємства. Не менш вагомим підтвердженням надійності підприємства є стабільність цього показника за тривалий інтервал часу.

Досліджуючи показник автономії в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, слід зазначити, що такі підприємства, як: ПАП «Велес», ПАП «Авангард», Тов «Бережани Агро», ФГ «Фльонц», ТЗОВ «Жива земля Потутори» та Тзов «Вербів» відносяться до високо стабільних.

Другим важливим показником надійності є співвідношення залучених і власних коштів, яке показує величину позикових засобів, залучених підприємством на 1 грн власних засобів, вкладених ним в активи. Даний коефіцієнт дає уявлення про рівень боргу підприємства, допустиме значення якого повинно бути не більше 1. Не відповідають даному нормативу такі сільськогосподарські підприємства як: ПОП «Урманське», ТОВ «Жива земля Потутори», ПАП «Велес» та ПП АУСА «Бережани».

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує, скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Теоретично, нормальним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4. До підприємств, які відповідають даному нормативу, слід віднести ТОВ «Бережани Агро», ТзОВ «Жива земля Потутори» та ТОВ «Крона».

Наступний показник фінансової стійкості – це коефіцієнт маневреності власних коштів, який показує забезпеченість власних оборотних коштів джерелами їх формування. Достатнім значенням коефіцієнта є величина, що приблизно дорівнює 0,5. Аналіз досліджуваних господарств, дає підставу констатувати, що всі підприємства відповідають нормативу, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу.

Завершує список показників коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна, який дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта по відношенню до попереднього періоду, оскільки нормативного значення даного коефіцієнта немає. Серед сільськогосподарських підприємств позитивне збільшення коефіцієнта використання фінансових ресурсів усього майна в динаміці спостерігається в ПАП «Авангард», Тзов «Вербів» та ТзОВ «Жива земля Потутори».

Для забезпечення успіху підприємства в його довгостроковій перспективі необхідно надавати пріоритет організаційному фактору. Нами проведено дослідження залежності організаційного потенціалу від результативних показників. Результати дослідження представлено в таблиці 2.13.

За даними дослідження між рівнем організаційного потенціалу та результативними показниками спостерігається обернений зв'язок, де із збільшенням рівня організаційного потенціалу зменшуються результативні показники. Це пов'язано переважанням у третій групі господарств дотримання цінностей, які, в свою чергу, насамперед, залежать у задоволенні потреб і очікуванні споживачів у високоякісних та екологічно чистих продуктах.

Взаємозв'язок рівня організаційного потенціалу та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області

Групи підприємств за рівнем організаційного потенціалу, коеф.	Кількість підприємств у групі	Інтегрований коефіцієнт організаційного потенціалу (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.
I. до 0,60	2	0,59	1226,94	300,47
II. 0,61 – 0,70	4	0,68	1212,83	268,94
III. понад 0,70	3	0,77	551,42	136,62
У середньому	9	0,69	995,4956	231,84

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Однак, випуск екологічно чистої продукції, призводить до зниження урожайності оскільки підприємства не вносять в ґрунт мінеральних добрив. Досліджуючи першу групу господарств по внесенню мінеральних добрив, слід відмітити що норма їх внесення перевищена в 1,65 та 1,63 рази, відповідно. Другою причиною, є незначне співвідношення в цінах між випуском звичайної та органічно чистої продукції. Відповідно, в даних підприємствах доходи будуть нижчими.

Головним в системі управління є його структура. Тому на прикладі Тзов «Вербів» розглянемо структуру управління господарством, яка представлена на рисунку 2.11.

Слід зауважити, що стандартної та стійкої структури управління не існує, вона постійно змінюється при певних об'єктивних факторах. Так, при входженні Тзов «Вербів» до корпорації, надаються додаткові послуги з інформаційного, маркетингового, юридичного та інших напрямів.

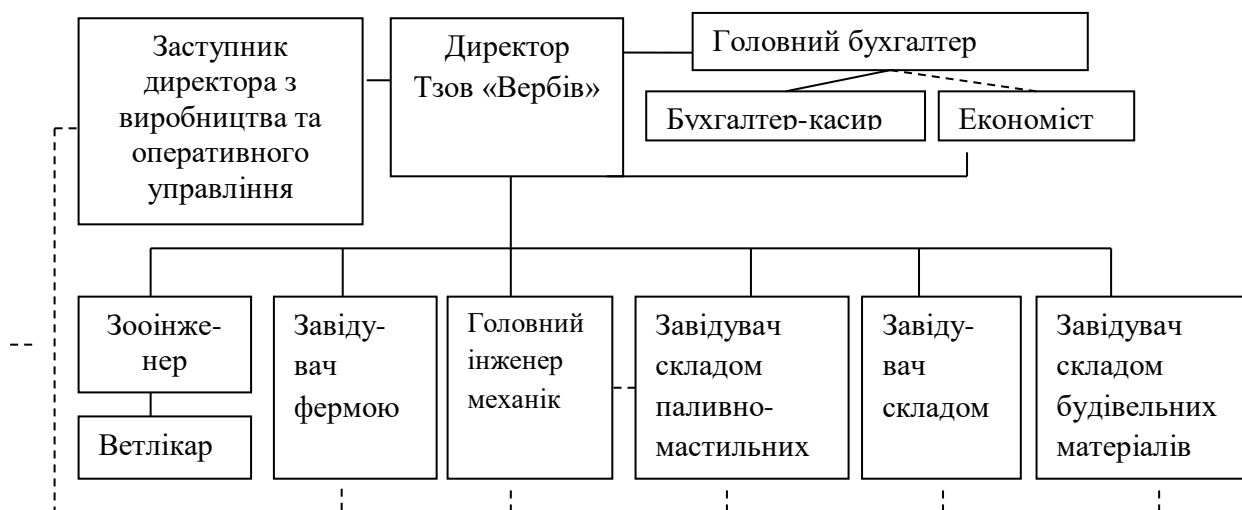


Рис.2. 11. Структура управління Тзов «Вербів» Бережанського району Тернопільської області

Дослідивши сільськогосподарські підприємства за структурою управління, слід зазначити що вона є не оптимальною. У ній відсутні, зокрема, служби маркетингу, що є важливою складовою в умовах ринкової економіки.

Розглянемо типи структур управління в даних досліджуваних підприємств, які представлені в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Типи структур управління в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, Тернопільської області, 2018 р.

Сільськогосподарські підприємства	Типи структур управління					
	Матрично-проектна	Ринково – стратегічна	Матрично-функціональна	Лінійно-функціональна децентралізована	Лінійно-функціональна централізована	Лінійно-штабна
ПАП «Велес»				+		
ПАП «Авангард»				+		
ТЗОВ «Бережани Агро»				+		
СГТЗОВ «Вербів»					+	
ТЗОВ «Крона»					+	
ФГ «Фльонц»		+				
ПП «АУСА Бережани»				+		
ТЗОВ «Жива земля Потутори»		+				

Продовження таблиці 2.14

ПОП «Урманське»					+	
Всього	0	2	0	4	3	0

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Дані таблиці 2.14 свідчать, що в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району переважає лінійно-функціональна децентралізована та лінійно-функціональна централізована структури управління. Вважаємо, що для досягнення успіху сільськогосподарським підприємствам необхідно переходити на дивізіональну структуру в поєднанні з цеховою структурою управління.

За результатами досліджень встановлено, що форми власності слабо впливають на результати господарської діяльності. Найбільше впливає рівень потенціалу менеджменту, вміння господарства працювати в умовах швидких динамічних змін.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальні підходи до формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Аналітичне осмислення результатів теоретичного та емпіричного дослідження дає підставу стверджувати, що забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств у перспективному розвитку можна здійснювати на основі методологічного підходу до формування дієвої цілісної системи стратегічної діяльності підприємницьких структур в органічній єдності складових системної цілісності у конкурентному середовищі, яке динамічно розвивається.

На основі проведених теоретичних і емпіричних досліджень нами обґрунтовані основні наукові підходи до удосконалення організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств, які представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні наукові підходи до удосконалення організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Наукові підходи	Основний зміст передумов
1	2
Базова основа формування передумов	I. Задовільняти потреби: 1) в існуванні підприємства як базової основи забезпечення життєдіяльності організації; 2) життєдіяльного спрямування працівників та в збереженні робочих місць; 3) працівників як суб'єктів діяльності в інтелектуальному їх розвитку; 4) у виконанні зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. II. У формуванні: 1) засобів забезпечення життєдіяльності підприємства як

1	2
	<p>2) організаційної соціально-економічної цілісності; 2) системи збалансованих можливостей забезпечення стратегічно-конкурентоспроможного розвитку підприємства; 3) системи можливостей, здатної забезпечувати в просторовому і часовому вимірах динамічно-стратегічну стійкість підприємств; 4) механізми управління конкурентоспроможним розвитком підприємств.</p> <p>III. У забезпеченні збалансованого динамічного розвитку соціальних, екологічних, біологічних, економічних, інтелектуальних складових в їх органічній єдності.</p>
<p>Методичний підхід до формування системи забезпечення зростання конкурентостійкості підприємств на життєвих циклах їх розвитку</p>	<p>Обґрунтування критеріїв забезпечення зростання конкурентостійкості підприємств на життєвих циклах їх розвитку:</p> <p>1) стану розвитку підприємства, можливості розвитку криз, можливого типів поведінки, управлінського профілю; 2) порядків інновацій, організаційної культури, стилів керівництва, пріоритетів орієнтаційних поглядів; 3) організаційної поведінки, організаційного клімату, організаційної взаємодії, функціонально-забезпечуючих стратегій.</p>
<p>Основні принципи організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств</p>	<p>Принципи в контексті теми дослідження:</p> <p>1) пріоритетної цільової спрямованості, випереджувально сформованого потенціалу системних змін, стратегічної орієнтованості та збалансованості попиту і пропозиції; 2) системно-синергетичної збалансованості стратегічної орієнтації, збалансованості організаційних взаємодій; 3) соціальної відповідальності, поточно-стратегічної відслідкованості та маневреності, зростаючої потенційно конкурентної можливості, загально динамічно-конкурентної системної стійкості.</p>
<p>Методологічний підхід організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств стратегічної орієнтації</p>	<p>За основними блоками: станом розвитку ринкового середовища за типами; типом поведінки і реакції підприємств як суб'єктів пропозицій; ринковим попитом стратегічної зони господарювання (за рівнем насиченості); потенціалом суб'єктів ринку пропозицій (за рівнем розвитку); рівнем конкурентостійкості на ринку попиту; аспектами бізнесу; типами орієнтаційних поглядів та стратегії бізнесу; можливо сформованим портфелем стратегій; типами загальних стратегій; організаційним механізмом конкурентостійкості підприємств як системної цілісності; соціально-економічної концепції влади як системи та економічного механізму конкурентостійкості підприємств як системної цілісності</p>

Примітка. Розробка авторів дослідження.

Рушійні сили в конкурентоспроможному розвитку підприємств як соціально-економічних та бізнесових систем і механізми забезпечення їх динамічної конкурентної стійкості та необхідність зростання факторів, спрямованих на підтримання необхідних темпів такого зростання, повинні

охоплювати певний комплекс передумов, а саме: задовольняти потреби в існуванні підприємства яке є базовою основою забезпечення життєдіяльності організації (соціально-економічної системи); задовольняти зростаючі потреби життєдіяльності працівників та збереження робочих місць; задовольняти потреби працівників, як суб'єктів діяльності, в їх інтелектуальному розвитку; потреби у виконанні зобов'язань перед суб'єктами за інтересами на основі довгострокового функціонування підприємства як соціально-економічної системи; потреби у формуванні засобів забезпечення життєдіяльності підприємства як організаційної соціально-економічної системи; потреби у формуванні системи збалансованих можливостей забезпечення стратегічно-конкурентоспроможного розвитку підприємства; потреби на упереджувальній основі формувати систему можливостей, здатну забезпечувати в просторовому і часовому вимірах стратегічну стійкість підприємств в їх розвитку як шляхом підтримки існуючих, так і створення нових стратегічних зон господарювання (СЗГ); потреби на упереджувальній основі формувати механізми управління (включаючи і організаційно-економічний) конкурентоспроможним розвитком підприємств та їх адекватною конкурентостійкістю; потреби у забезпеченні збалансованого динамічного розвитку соціальних, екологічних, біологічних, економічних, інтелектуальних складових в їх органічній єдності як системної цілісності, тощо.

З формуванням такої системи передумов виникає потреба в обґрунтуванні нових наукових підходів до розробки ефективних організаційно-економічних механізмів (в системній цілісності) забезпечення зростання конкурентостійкості підприємств.

В основу такого підходу нами покладені концептуальні підходи до формування організаційно-економічних механізмів зростання соціально-економічних систем та їх конкурентної стійкості: принципи (які виділені і систематизовані в контексті теми дослідження); типи та види зростання; матриці: SWOT-аналізу, Мк-Kinsey, альтернатив результативності; типи реакції і поведінки підприємств; типи і види конкурентної стійкості; типи і види

зростання та ін.

Головною концептуальною ідеєю зростання конкурентної стійкості є цільова спрямованість їх діяльності, зорієнтованої на задоволення потреб згідно запропонованого нами переліку.

При цьому особливу увагу приділено використанню системного підходу при обґрунтуванні конкурентних переваг в обраних сегментах ринку та стратегічних зон господарювання. Такий підхід покладено в основу обґрунтування пріоритетів у часовому і просторовому вимірах, які не є однозначними. Вони є відповідною основою формування портфеля стратегій як базової основи забезпечення ефективного функціонування підприємств у зоні їх стійкого розвитку.

Стійкий розвиток господарюючих структур – це динамічна категорія, яка потребує врахування основних параметрів часового лагу функціонування підприємств як виробничих суб'єктів діяльності для забезпечення їх ефективного функціонування на умовах запрограмованої стійкості у просторово-часовому вимірі.

Для обґрунтування такого підходу запропоновано варіант систематизованих рішень щодо розвитку підприємств за схемою: уточнення стадії розвитку досліджуваних підприємств; оцінка стану їх розвитку; можливість розвитку кризових явищ; можлива модель розвитку; цільова спрямованість розвитку загально та внутрішньосистемного характеру; управлінський профіль, порядки інновацій, організаційне забезпечення в системі організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, організаційних поглядів; загальні та функціонально-забезпечуючі стратегії розвитку.

Схематичне зображення такого підходу, як системної цілісності, представлено на рис. 3.1.

Стійкий розвиток підприємств					
Стадія розвитку підприємств					
I стадія	II стадія стабілізації	III стадія зростання, стабілізаційного спрямування	IV стадія інноваційного розвитку	V стадія розвитку інноваційних перетворень з розширенням СЗГ	
Організаційна взаємодія	Стан розвитку підприємства	Можливість розвитку кризових явищ	Організаційна поведінка	Організаційний клімат	Порядки інновацій
Управлінський профіль	Цільова спрямованість підприємств	Можливий тип поведінки і реакції підприємств	Пріоритети орієнтаційних поглядів	Організаційна культура	
Фактори зовнішнього середовища забезпечення стійкості розвитку підприємств та зростання їх конкурентостійкості					
Своєчасне і якісне виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами		Розвиток цінностей при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища		Використання системи цінкових уступок на продовольчих ринках та ринках послуг за рахунок зростання	
Розвиток соціально-економічних утворень, кооперативно-корпоративних утворень		Зростання на основі розширення географічних сегментів ринку		Розвиток ринку за рахунок системи продовольчої реструктуризації	
				Розвиток СЗГ експортної орієнтації	

Рис. 3.1. Взаємозв'язок складових підприємств в зростанні їх конкурентостійкості

Примітка. Розробка авторів дослідження.

Запропонований нами підхід до формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств найбільш придатний для використання на стадіях «розширеного відтворення (зростання) та інноваційно-креативного розвитку при проведенні системних змін».

Загальний методологічний підхід представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методологічний підхід до формування системи забезпечення зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств на життєвих циклах їх розвитку (фрагмент, третя стадія розвитку)

№ п/п	Основні критерії забезпечення конкурентостійкості підприємств	Основні фактори забезпечення конкурентостійкості підприємств
1	Стан розвитку підприємства	Розвиток заснований на делегуванні
2	Можливість розвитку криз	Криза автономії
3	Можливий тип поведінки (модель розвитку організації)	Антикризовий з розширенням стратегічних зон господарювання (СЗГ), диверсифікований
4	Цільова спрямованість	Забезпечення виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами в часовому і просторовому вимірі Забезпечення ефективного використання потенціальних можливостей підприємства при досягненні цілей
5	Управлінський профіль	Децентралізоване управління
6	Порядки інновацій	Зміна функціональних властивостей системи при збереженні організаційної структури (складових)
7	Організаційна культура	Акцент на пріоритетний соціально-економічний розвиток в контексті цивілізованих орієнтаційних поглядів, спрямованих на забезпечення єдності інтересів
8	Загальна стратегія розвитку соціально-економічних систем	Стратегія помірною зростання з ознаками соціально-економічного розвитку. Стратегія розвитку організації на основі розширеного відтворення
9	Стилі керівництва	В системі ОНЗ-ОНП
10	Пріоритети орієнтаційних поглядів	Орієнтація на раціонально збалансовану факторну складову функціонального забезпечення успіху в діяльності суб'єктів господарювання як системну цілісність в контексті соціально-економічної концепції влади, цільових установок, споживчих пріоритетів, раціонально сформованих системних цілісностей на вимогах цивілізованих цінностей
11	Організаційна поведінка	Виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами в процесі взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища
12	Організаційний клімат	Зміни, що дадуть нові результати. Оцінка зовнішніх факторів. Середньострокове планування. Готовність до подолання труднощів та можливість прогнозування досягнення успіху
13	Організаційна взаємодія	В системі відносин по лінії: ОНЗ-ОНС, ОНС-ОНЗ, ОНЗ-ОНП, ОНП-ОНЗ, ОНС-ОНП, ОНП-ОНС; моделей організацій за типами реакції та поведінки; типів сформованих соціально-економічних утворень та ін.
14	Функціонально-забезпечуючі стратегії	Стратегії: розвитку конкурентних переваг, розширення географічних сегментів ринку, якості, цінових уступок

Примітка: за аналогічною схемою розробляється система забезпечення зростання конкурентної стійкості сільськогосподарських підприємств на інших життєвих циклах їх розвитку

Запропонований методологічний підхід формування системи забезпечення конкурентостійкості підприємств аграрного сектора економіки стратегічної орієнтації в обраних СЗГ та сегментах ринку можна реалізувати з найвищою ефективністю в умовах дотримання певних вимог (принципів) побудови конкурентостійких організаційних структур в просторово-часовому вимірі та в системі організаційних взаємодій у процесі динамічного розвитку ринкового середовища.

На основі варіантних оцінок нами виділені такі основні принципи:

- пріоритетної цільової спрямованості,
- випереджувально-сформованого потенціалу системних змін;
- стратегічної орієнтованості;
- стратегічної збалансованості попиту і пропозиції;
- системно-синергетичної збалансованості стратегічної орієнтації;
- збалансованості організаційної взаємодій;
- соціальної відповідальності;
- поточно-стратегічної відслідкованості;
- поточно-стратегічної маневреності;
- зростаючої потенціально-конкурентної можливості;
- загальної динамічно-конкурентної системної стійкості.

Виділені основні принципи покладені в основу розробки методик дослідження існуючого потенціалу конкурентної стійкості підприємств та обґрунтування основних напрямів його зміцнення в конкурентному середовищі згідно обраних СЗГ (табл. 3.3).

Розроблена система принципів конкурентостійкого розвитку підприємств аграрного сектора економіки та методика дослідження і оцінки є основною складовою методології обґрунтування концепції формування ефективного організаційно-економічного механізму зростання їх конкурентостійкості.

Методика дослідження конкурентної стійкості сільськогосподарських підприємств за виділеними принципами (вимогами)

№ п/п	Назва принципу (основні вимоги)	Запропонована методика оцінки
1	Пріоритетної цільової спрямованості	Критерії: збереження лідерських позицій в певному сегменті ринку; збереження конкурентного статусу підприємства; збереження та розширення ринкової частки; інноваційна спрямованість діяльності підприємств
2	Випереджувально сформованого потенціалу системних змін	Критерії: структурно-інноваційна збалансованість сортів рослин та порід тварин; зміна організаційного розвитку в контексті цінностей, організаційної культури та взаємодії
3	Стратегічної орієнтованості	Критерії: сталого розвитку в системі організаційної взаємодії: екологічних, соціальних, економічних складових в стратегічному розвитку підприємств
4	Стратегічної збалансованості попиту і пропозиції	Критерії: рівновага на ринку попиту і пропозиції та пріоритетності складових забезпечення високого рівня та якості життя
5	Системно-синергетичної збалансованості стратегічної орієнтації	Критерії: збалансованість системної синергетичності сталого розвитку підприємств стратегічної орієнтації розвитку
6	Збалансованості організаційних взаємодій	Критерії: збалансованість контролю і відповідальності та владного потенціалу
7	Соціальної відповідальності	Критерії: рівня системної збалансованості складових соціальної відповідальності (рівня життя; якості життя; дотримання екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних складових)
8	Поточної стратегічної відслідкованості (просторово часовий варіант)	Критерії: рівень сформованості поточно-стратегічної відслідкованості, динамічна зміна потенціальних можливостей розвитку підприємств
9	Поточно стратегічної маневреності	Критерії: рівень упереджувальності дій управлінської команди здійснення системних змін
10	Зростаючої потенціально конкурентної можливості	Критерії: рівень відповідності формування потенціально конкурентних можливостей прогнозованим стратегічним змінам
11	Загальної динамічно-конкурентної системної стійкості	Критерії: рівень забезпечення конкурентності системної стійкості підприємства в органічній єдності екологічних, економічних, соціальних, ресурсних та маркетингового потенціалу

Примітка. Розробка авторів дослідження

Конкурентостійкість – категорія динамічна і має, залежно від обраних напрямів розвитку підприємств як соціально-економічних систем, свій максимально допустимий лаг стійкості в просторовому і часовому вимірах при обґрунтуванні темпів проведення системних змін та відправної точки нового

скачка початку зростання. Для їх виявлення та обґрунтування розроблена технологія дослідження і оцінки, яка охоплює:

- стан розвитку ринкового середовища;
- рівень розвитку ринкового попиту стратегічної зони господарювання (СЗГ);
- сформований портфель стратегій підприємств як суб'єктів пропозицій обраних СЗГ;
- стратегій забезпечення конкурентного статусу та конкурентної стійкості підприємств;
- стратегії зростання;
- проектний варіант організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств аграрного сектору економіки.

В систематизованому варіанті запропонований методологічний підхід представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційно-економічний механізм конкурентостійкості підприємств стратегічної орієнтації за основними блоками

№ п/п	Складові систем організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств за основними блоками	Складові основних блоків системи організаційно-економічного механізму конкурентостійкості підприємств
1	2	3
1	Стан розвитку ринкового середовища за типами	1. Рівень розвитку ринкового середовища: – високий (насичений, структурно-асортиментний з коефіцієнтом 0,8-1,0); – середній (з коефіцієнтом 0,5-0,8); – низький (з коефіцієнтом до 0,5)
2	Тип поведінки і реакції підприємств як суб'єктів пропозицій	1. Приростний 2. Інноваційний 3. Стратегічний 4. Антикризовий 5. Конкурентний
3	Ринковий попит стратегічної зони господарювання (за рівнем насиченості)	1. Високий 2. Середній 3. Низький
4	Потенціал суб'єктів ринку пропозицій (за рівнем розвитку)	1. Високий 2. Середній 3. Низький
5	Рівень конкурентостійкості на ринку попиту	1. Високий 2. Середній 3. Незначний

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
6	Аспекти бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарного спрямування 2. Функціонального спрямування 3. Ресурсно-компетенційного спрямування
7	Типи орієнтаційних поглядів на стратегії бізнесу (стратегічні напрями)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарно-виробничого спрямування 2. Диференційного спрямування 3. Фокусного спрямування
8	Можливо сформований портфель стратегій	<p>За критерієм організаційного рівня (корпоративному, діловому, функціональному, операційному)</p> <p>За критерієм економічної ситуації (за критеріями стадій життєвого циклу розвитку суб'єктів пропозицій)</p> <p>За критерієм сформованих конкурентних переваг суб'єктів пропозицій на відповідних сегментах ринку СЗГ</p> <p>За типами поведінки, напрямиами розвитку підприємств (згідно п.2 табл. 3.3)</p> <p>За критерієм організаційного рівня їх розробки</p> <p>За критеріями відображення системи цінностей, активністю, адаптивністю та ін.</p>
9	Типи загальних стратегій	За критерієм стабільності, зростання, скорочення
10	Організаційний механізм конкурентостійкості підприємств як системна цілісність	За критерієм організаційної культури, організаційної поведінки, цінностей, організаційної взаємодії в органічній їх єдності
11	Соціально-економічна концепція влади як система	За критерієм соціального, екологічного, інтелектуального, організаційного розвитку в їх органічній єдності
12	Економічний механізм конкурентостійкості підприємств як системна цілісність	За критерієм економічних складових забезпечення конкурентостійкості підприємств в органічній єдності економічних регуляторів динамічного їх розвитку за типами поведінки та реакції

Примітка. Розробка авторів дослідження

Остаточний вибір портфеля стратегій за виділеними критеріями та їх комбінацією рекомендуємо здійснювати на основі «матриці вибору стратегій» (за А. Томпсоном і А. Стрінклендом) (рис. 3.2).

Темпи приросту ринку, %	Високий	I. Квандрант стратегій 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. Скорочення організації 6. Ліквідація	II. Квандрант стратегій Продовження концентрації Вертикальна інтеграція Концентрація диверсифікації
	Низький	IV. Квандрант стратегій Перегляд стратегій концентрації в одній галузі Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Диверсифікація «Збір урожаю» і вихід з ринку Ліквідація	III. Квандрант стратегій Концентрична диверсифікація Конгломерантна диверсифікація Спільне підприємство у новій сфері Вертикальна інтеграція Продовження стратегій концентрації
		Мала	Велика
Відносна частка ринку			

Рис. 3.2. Матриця вибору стратегій [122]

Механізм зростання розвитку сільськогосподарських підприємств не є однозначним і стабільно сформованим. Він визначається станом розвитку конкурентного середовища; цільовою спрямованістю діяльності підприємств, загальними стратегіями розвитку; функціонально-забезпечуючими стратегіями, змістовним наповненням організаційно-економічного механізму (табл. 3.5).

Вони визначають особливості, специфіку і напрями формування потенціалу «зростання» як системи та механізмів забезпечення. Це означає, що первинним в системі «розвиток» – «стратегія» – «зростання» є стратегія, яка визначає як напрями, так і темпи зростання, їх просторові та часові параметри, цільові установки.

Для обґрунтування портфеля стратегій як загального, так і функціонально-забезпечуючого спрямування нами на основі літературних джерел та практичного досвіду виділені такі можливі напрями зростання потенціалу забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх конкурентостійкості за типами стратегічної поведінки (стратегічного розвитку):

**Стратегії зростання за напрямми розвитку підприємств та їх
цільовою спрямованістю**

№ п/п	Напрями розвитку підприємств	Цільова спрямованість розвитку підприємств	Загальна стратегія розвитку підприємства	Стратегії зростання
1.	Простого відтворення	Збереження статус-кво підприємства в його сформованих параметрах розвитку відповідно до конкурентних позицій	Стратегія збереження статус-кво в стратегічних зонах господарювання Проектування на перспективу стратегій забезпечення розширеного відтворення	Стратегія збереження позицій в обраних сегментах ринку та в стратегічних зонах господарювання Стратегія зростання структурно-виробничих перетворень як проект
2.	Розширеного відтворення	Забезпечення розвитку підприємства за рахунок: – розширення географічних сегментів ринку; – цінкових уступок	Стратегія розвитку підприємства на основі системного підходу до формування і реалізації потенційних можливостей забезпечення його конкурентоспроможності в існуючих і розширених стратегічних зонах господарювання	Стратегія зростання якості продукції Стратегія зростання темпів зниження собівартості продукції Стратегія зростання темпів цінкових уступок
3.	Стратегічно-конкурентоспроможного розвитку	Забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства на основі збереження його статус-кво та лідерських позицій у відповідних СЗГ з обраними типами їх поведінки	Стратегія загального цільового конкурентоспроможного розвитку підприємства за типами їх поведінки в обраних СЗГ	Стратегія диверсифікаційного зростання Стратегія інтеграційного зростання Стратегія зростання конкурентної активності на основі сформованої і реалізованої стратегічної потенційної можливості

Примітка. [182, С.12]

1. За типами розвитку інтелектуального потенціалу:

- стратегія зростання інтелектуального капіталу;
- стратегія зростання інтелектуальної сили;
- стратегія зростання інтелектуальної власності;

– стратегія зростання доданої вартості в системі кругообороту інтелектуального капіталу.

2. За типами генерального напрямку розвитку на більш тривалу перспективу стабільного, зростаючого та скорочуваного спрямування:

– стратегія інтенсивного зростання (вихід на нові ринки, удосконалення товару, зміна структурного асортименту товару);

– стратегія інтегрованого зростання (вертикально-горизонтального спрямування);

– стратегія диверсифікаційного зростання (концентрично-конгломерантного та горизонтального спрямування);

– стратегії зростання згідно матриці вибору стратегій (рис. 3.2).

3. За іншими типами розвитку складових забезпечення динамічного розвитку підприємств (як фрагмент):

– стратегія зростання потенціалу цінностей;

– стратегія зростання потенціалу лідерства в СЗГ;

– стратегія зростання корпоративного рівня;

– стратегія зростання антикризового розвитку підприємства;

– стратегія зростання ділової репутації підприємства;

– стратегія зростання потенціальних можливостей забезпечення розвитку підприємств за напрямками їх поведінки та ін.

4. За типами організаційних перетворень:

– стратегія зростання організаційного потенціалу підприємств стратегічної орієнтації розвитку;

– стратегія зростання в органічній єдності організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії;

– стратегія зростання кооперативно-корпоративних форм господарювання;

– стратегія зростання організаційних формувань з їх експортною орієнтацією стратегічного розвитку та ін.

Оцінюючи стійке зростання, необхідно дотримуватись правила «золотої середини», оскільки надто швидке, або надто повільне зростання може призвести підприємство до банкрутства. Так, К. Уолш порівнює зростання для підприємства з ліками для пацієнта, яке приносить користь лише до певного обсягу, але коли перебрати міру, стають небезпечними, якщо не фатальними. Тому в економічно розвинутих країнах у період стабільності зростання максимум на 4% вважають достатнім. [11, С. 162].

Ми підтримуємо думку О. Я. Базалінської, яка вважає, що для того, щоби досягти стійкого зростання, необхідно виявити фактори, що впливають на збалансоване зростання. Також підтримуємо автора в розробленні моделей стійкого зростання [11, С. 166].

Згідно першої моделі коефіцієнт стійкого зростання автор розраховує через коефіцієнт реінвестування та коефіцієнт рентабельності власного капіталу [11, С. 166]:

$$K_{cp} = \frac{ЧП^{PII}}{BK_{II}} = \frac{ЧП^{PII} / ЧП}{BK_{II} / ЧП}, \quad (3.1.)$$

або
$$K_{cp} = K_{PII} \times P_{BK}, \quad (3.2)$$

де K_{cp} – коефіцієнт стійкого зростання;

K_{PII} – коефіцієнт реінвестування;

P_{BK} – рентабельність власного капіталу;

BK_{II} – власний капітал на початок звітного періоду;

$ЧП^{PII}$ – реінвестований прибуток;

$ЧП$ – чистий прибуток.

Згідно другої моделі автор розраховує коефіцієнт стійкого зростання, як відношення реінвестованого прибутку за звітний період до різниці власного капіталу на кінець періоду та реінвестованого за звітний період прибутку, а саме [11, С. 166]:

$$K_{cz} = \frac{ЧП^{PII}}{BK_K - ЧП^{PII}}, \quad (3.3)$$

де BK_K – власний капітал на кінець звітного періоду.

$$\text{або} \quad K_{\text{сз}} = \frac{K_{\text{рп}} \times P_{\text{вк}}}{1 - K_{\text{рп}} \times P_{\text{вк}}}, \quad (3.4)$$

У третій моделі автор визначає коефіцієнт стійкого зростання як добуток коефіцієнта реінвестування, чистої рентабельності реалізації, оборотності активів та коефіцієнта фінансової залежності. У даній моделі коефіцієнт чистої рентабельності реалізації вказує на положення підприємства на ринку. Згідно третьої моделі коефіцієнт стійкого зростання визначатиметься за формулою [11, С. 167]:

$$K_{\text{сз}} = \frac{\text{ЧП}^{\text{рп}}}{\text{ВК}_{\text{п}}} = \frac{\text{ЧП}^{\text{рп}}}{\text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{A} \times \frac{A}{\text{ВК}_{\text{п}}}, \quad (3.5)$$

$$\text{або} \quad K_{\text{сз}} = K_{\text{рп}} \times P_{\text{чд}} \times K_{\text{оа}} \times K_{\text{фз}}, \quad (3.6)$$

де $P_{\text{чд}}$ – чиста рентабельність реалізації (ЧП/ЧД);

$K_{\text{оа}}$ – оборотність активів (ЧД/ A);

$K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності, розрахований відносно власного капіталу на початок звітного періоду (A / ВК_п).

У четвертій моделі автор визначає коефіцієнт стійкого зростання, як добуток коефіцієнта реінвестування, рентабельності активів та коефіцієнта фінансової залежності [11, С. 167]:

$$K_{\text{сз}} = K_{\text{рп}} \times P_A \times K_{\text{фз}}, \quad (3.6)$$

де P_A – рентабельність активів.

Розширена факторна п'ята модель розрахунку коефіцієнта стійкого зростання розраховується за формулою [11, С. 167]:

$$K_{\text{сз}} = \frac{\text{ЧП}^{\text{рп}}}{\text{ВК}_{\text{п}}} = \frac{\text{ЧП}^{\text{рп}}}{\text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{РК}} \times \frac{\text{РК}}{\text{ПА}} \times \frac{\text{ПА}}{\text{ПП}} \times \frac{\text{ПП}}{A} \times \frac{A}{\text{ВК}_{\text{п}}}, \quad (3.7)$$

$$\text{або} \quad K_{\text{сз}} = K_{\text{рп}} \times P_{\text{чр}} \times K_{\text{орк}} \times K_{\text{зрк}} \times K_{\text{плл}} \times K_{\text{кз}} \times K_{\text{фз}} \quad (3.8)$$

де $K_{\text{орк}}$ – оборотність робочого капіталу;

$K_{\text{зрк}}$ – забезпеченість робочим капіталом;

$K_{\text{плл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{\text{кз}}$ – частка поточних зобов'язань у капіталі підприємства.

Дана модель описує як операційну так і фінансову діяльність. Якщо темпи фактичного зростання підприємства тривалий час перевищують темпи стійкого зростання, то необхідно забезпечити приток грошових коштів, що можливо за рахунок додаткової емісії акцій, тимчасового збільшення фінансового левериджу, зниження дивідендів, ліквідації малорентабельних операцій, збільшення ціни. Якщо ж темпи фактичного зростання менші за темпи стійкого зростання, то виникає необхідність пошуку ефективних засобів використання надлишку грошових коштів. Керівництво підприємства може почати скуповувати на ринку власні акції, збільшити дивіденди, знизити заборгованість, збільшити активи або придбати інші підприємства [11, С. 168].

Однак, слід зазначити, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, успіх якої на 60% залежить від факторів зовнішнього середовища [54]. Тому, розраховуючи коефіцієнт стійкого зростання, необхідно, крім факторів внутрішнього середовища, включати і фактори зовнішнього середовища, що дозволить більш обґрунтовано оцінити рівень стійкого зростання.

Рівень стійкого зростання, на нашу думку, необхідно оцінювати з поправочним коефіцієнтом в залежності від того, на якій стадії розвитку знаходиться дане підприємство. Так, при входженні на ринок, необхідно застосовувати коефіцієнт цінових уступок, при збереженні статус-кво та збереженні лідерських позицій, основними критеріями оцінки є якість продукції, якість послуг, доступність ціни та рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. При такому підході будуть враховані інтереси як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У цьому зв'язку рівень стійкого зростання при входженні на ринок нами оцінюватиметься за формулою:

$$K_{cp} = (K_{pII} + KP_{BK} + K_{puy} + K_{pвз}) / 4, \quad (3.9)$$

де K_{cp} – коефіцієнт стійкого зростання;

K_{pII} – коефіцієнт реінвестування;

KP_{BK} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

$K_{pцy}$ – коефіцієнт рівня цінових уступок;

$K_{pвз}$ – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами.

При збереженні статус-кво та збереженні лідерських позицій, рівень стійкого зростання нами оцінюватиметься за формулою:

$$K_{cp} = (K_{pцy} + KP_{BK} + K_{pцy} + K_{pвз} + K_{pяп} + K_{pяпp}) / 6, \quad (3.9)$$

де K_{cp} – коефіцієнт стійкого зростання;

$K_{pцy}$ – коефіцієнт реінвестування;

KP_{BK} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

$K_{pцy}$ – коефіцієнт рівня цінових уступок;

$K_{pвз}$ – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами;

$K_{pяп}$ – коефіцієнт рівня якості послуг;

$K_{pяпp}$ – коефіцієнт рівня якості продукції.

Запропонована методика стійкого зростання підвищить обґрунтованість оцінки стійкого зростання сільськогосподарських підприємств.

На основі запропонованої методики нами перевірено доцільність її використання для обґрунтування перспективних рішень щодо вибору напрямів забезпечення конкурентостійкості підприємств.

Рівень стійкого зростання сільськогосподарських підприємств Бережанського району, представлено на рисунку 3.3.

За даними статистичної звітності та експертної оцінки встановлено, що до підприємств із стійким зростанням слід віднести Тзов «Бережани Агро» та СГТзОв «Вербів», коефіцієнт стійкого зростання якого дорівнює 0,85 та 0,75. До підприємств з низьким рівнем стійкого зростання потрапили підприємства ПАП «Велес» та ПП «АУСА Бережани».

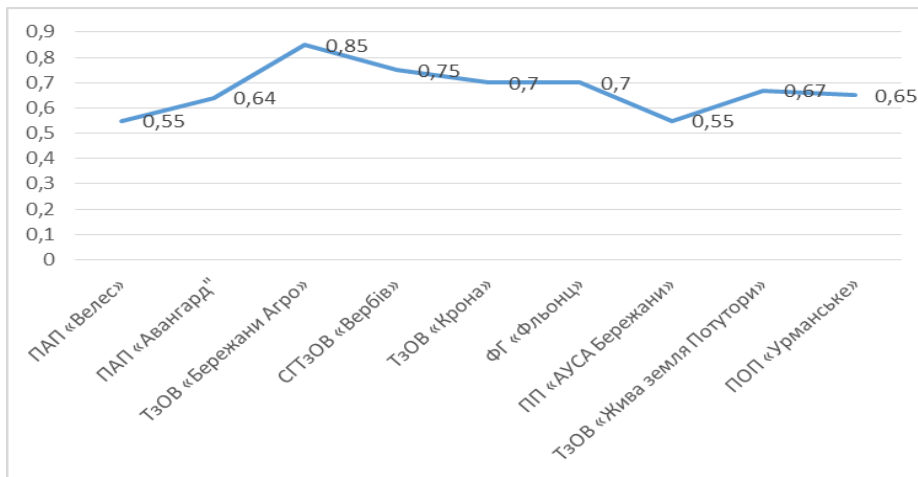


Рис. 3.3. Рівень стійкого зростання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Під зростанням конкурентостійкості нами розуміється діяльність підприємницьких структур на упереджувальній основі формувати потенціал здатності забезпечувати в просторовому і часовому вимірі їх конкурентостійкість в обраних сегментах та стратегічних зонах господарювання, утримувати нішу на ринку і створювати передумови для забезпечення конкурентостійкості в умовах посилення конкурентності у зовнішньому конкурентному середовищі, а також при зміні стратегічної поведінки підприємства у зовнішньому конкурентному середовищі.

3.2. Обґрунтування організаційно-економічних засад формування системи активізації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств

Одним із важливих факторів, який впливає на конкурентостійкість, є якість продукції. Що стосується продукції рослинництва, то дбати про її якість необхідно ще на етапі одержання (наприклад) зерно сировини, що вимагає організації своєчасного проведення моніторингу по визначенню факторів формування якості зерна згідно з запрограмованими особливостями сортів. Це покладається в основу розробки бізнес-планів стратегічної орієнтації.

На Тернопільщині такий моніторинг проводить ДУ Тернопільський центр Облдержзродючість шляхом лабораторних досліджень та аналітичного опрацювання отриманих результатів та їх переносу на територіальний розподіл за ґрунтово-кліматичними умовами.

Тернопільську область за своїми кліматичними умовами слід поділити на 4 агрокліматичні райони (табл. 3.6, як проект). Відповідно дані райони відрізняються між собою по теплозабезпеченості, вологозабезпеченості, по строках початку і закінчення вегетації, а також є визначальними у часі проведення польових робіт. Кожний агрокліматичний район характеризується і своїм ґрунтовим покривом.

Таблиця 3.6

Поділ Тернопільської області на агрокліматичні райони

Агрокліматичні райони	Райони, які входять в даний агрокліматичний район
Кременецький кряж з Малим Поліссям	Північна частина Кременецького району, включаючи Кременецький кряж; Північно-західна частина Шумського району
Холодне Поділля	Південні частини Кременецького, Шумського району; Північні частини – Буцацького та Гусятинського районів; Збараський, Ланівецький, Козівський Тернопільський, Підволочиський райони
Тепле Поділля	Чортківський, Зборівський, Заліщицький, південні частини Буцацького та Гусятинського районів
Опілля	Бережанський, Підгаєцький, Монастириський та південно-західна частина Зборівського району

Примітка. [105]

На основі досліджень рекомендовано перелік найбільш придатних сортів для певного агрокліматичного району (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Найбільш придатні сорти озимої пшениці для Тернопільської області в залежності від агрокліматичного району

Агрокліматичний район	Сорт
Холодне Поділля	Колумбія, Миронівська 67, Смуглянка, Ільвес (Веста), Солкія, Вінничанка, Крижинка, Поліська 90, Одеська 267, Польська, Трипільська, Саксія «Р», Ласуня, Золотоколоса
Тепле Поділля	Саксія «І», Смуглянка, Золотоколоса, Трипільська
Опілля	Подолянка, Столична, Ларс, Трипільська

Примітка. [105]

У порівнянні з озимою пшеницею, районованих сортів ячменю вирощується значно менше. На основі досліджень сформовано перелік найбільш придатних сортів ячменю для певного агрокліматичного району (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Найбільш придатні сорти ячменю для Тернопільської області в залежності від агрокліматичного району

Агрокліматичний район	Сорт
Холодне Поділля	Себастьян, Вакула, Аскольд
Тепле Поділля	Мальз
Опілля	Уран, Оболонь, Ксенару

Примітка. [105]

Ріпак, як одна з найбільш економічно вигідних технічних культур, у структурі посівів займає значні площі. В основному вирощуються гібриди, які характеризуються низьким вмістом ерукової кислоти та глюкозинатів (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендовані найбільш придатні гібриди ріпаку для Тернопільської області в залежності від агрокліматичного району

Агрокліматичний район	Гібрид
Холодне Поділля	Вектра, Вотан, Джеспер, Сієста, Сальса, Оділа, Титан, Дангал, Геліо, Лембеке, NPZ 9800, Антарія, Валеска, Трабант, Таурас, Опава, Челсі, Кронос
Тепле Поділля	Артус, Трабант, Джеспер, Нельсон, Дангал, Титан, Геліо, Кронос, Гідромель, Сієста, Ліраджет, Кліфф, Челсі, Онтаріо, Астрід
Опілля	Артус, Трабант, Джеспер, Нельсон, Дангал

Примітка. [105]

Всі наведені гібриди ріпаку відносяться до вищого і першого класу. Незважаючи на велику кількість районованих і перспективних гібридів, тільки Джеспер, Дангал і Трабант виявилися найбільш пристосованими до кліматичних та ґрунтових умов, забезпечуючи при тому високі якісні показники насіння, як переробної сировини.

Таким чином, якість вирощування сировини зернових і технічних культур коливається в залежності від агрокліматичного району і є різною з певним

діапазоном значень. Отже, якість сільськогосподарської продукції, як переробної сировини, є фактором залежності культури від зони та умов вирощування.

Для підтвердження такої позиції проведені поглиблені дослідження. Проаналізовано рівень використання сортів озимої пшениці в сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Наявність та урожайність сортів озимої пшениці в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2018 р.

Підприємство	Наявність сортів (країна) на підприємстві	Потенційна врожайність, ц/га	Середня потенційна врожайність, ц/га	Середня врожайність по підприємству, ц/га	Відхилення середньої врожайності до потенційної, %
ПАП «Велес»	Столична (Україна)	66	85,25	53,35	63
	Миронівська 65 (Україна)	104,5			
ПАП «Авангард»	Столична (Україна)	66	85,25	38,75	45
	Миронівська 65 (Україна)	104,5			
ТзОВ «Бережани Агро»	Столична (Україна)	66	78	33,46	43
	Сейлор (Німеччина)	80-100			
СГТзОВ «Вербів»	Столична (Україна)	66	76	53,35	70
	Богемія (Чехія)	100			
	Артеміда (Україна)	62			
ТзОВ «Крона»	Новокиївська (Україна)	90,7	79,95	46,68	58
	Лісова Пісня (Україна)	69,2			
ФГ «Фльонц»	Кубус (Німецька)	74-110	79,75	46,08	58
	Столична (Україна)	66			
ПП «АУСА Бережани»	Главкус (Німеччина)	90-110	102,25	23,28	23
	Миронівська 65 (Україна)	104,5			

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
ТзОВ «Жива земля Потутори»	Миронівська 65 (Україна)	104,5	85,25	18,85	22
	Столична (Україна)	66			
ПОП «Урманське»	Колонія (Німеччина)	62	84,67	68,92	81
	Астарта (Україна)	95,7			
	Ілліас (Чехія)	90			
	Дарунок (Україна)	91			

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

За дослідженнями рівень використання сортів, придатних для даного агрокліматичного району, становить 67%. Однак, незважаючи на їх високий рівень спостерігається низький рівень їх урожайності, який коливається від 22% у ТзОВ «Жива земля Потутори» до 81% у ПОП «Урманське», хоча дане підприємство і не вирощує сорти, які рекомендуються ДУ Тернопільським центром Облдержродючість.

Для цього проаналізовано рівень внесення мінеральних та органічних добрив у досліджуваних підприємствах, де встановлено, що такі підприємства, як: ПОП «Урманське», СГТзОВ «Вербів», ПАП «Авангард» та ПАП «Велес» вносять мінеральні добрива в 2,28; 2,01; 1,65 та 1,63 рази вище норми. Такі підприємства як Тзов «Жива земля Потутори» та ПП «АУСА Бережани» не вносять мінеральних добрив, оскільки вони спеціалізуються на вирощуванні органічно чистої продукції.

На наше переконання, підвищення урожайності за рахунок збільшення внесення мінеральних добрив, а не за рахунок сортооновлення, агротехнологічних прийомів, сівозмін призводить до погіршення якості продукції та різкому зниженню біологічного потенціалу земельних ресурсів. Тому в умовах динамічного розвитку та зміцнення конкурентостійкості сільськогосподарські підприємства повинні дотримуватись таких умов, як:

раціональне сортооновлення з урахуванням агрокліматичного району та високим потенціалом урожайності; внесенні мінерало-органічних добрив; дотримання сівозмін; прийнятної системи мотивації та підвищення відповідальності.

Для прийняття правильних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств нами проведено дослідження, в основу якого покладена матриця SWOT-аналізу, результати яких представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

SWOT-матриця сільськогосподарських підприємств Бережанського району, Тернопільської області

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентний статус організації 2. Вихід на ринок з екологічно чистою продукцією 3. Переробка сільськогосподарської продукції 4. Використання нових сортів з врахуванням агрокліматичних районів та високим потенціалом 5. Збільшення поголів'я нових порід тварин 6. Створення нових робочих місць 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентний тиск 2. Зростання темпів інфляції 3. Недостатня фінансова підтримка та відсутність власних коштів сільськогосподарського виробництва 4. Диспаритет цін на с.-г. продукцію 5. Виїзд висококваліфікованої робочої сили за кордон 6. Нестабільність попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки 7. Недосконалість нормативно-законодавчої бази 8. Занепад ресурсного потенціалу 9. Високі кредитні ставки 10. Інфляція
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (S)	SO – стратегія	ST – стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень професіоналізму 2. Висока якість продукції 3. Наявний потенціал сировинної бази 4. Вигідне місце знаходження 5. Конкурентний потенціал підприємств 6. Досвід роботи на ринку 7. Переробний цех 8. Ділова репутація партнера 9. Наявність земельного потенціалу, що дозволяє виробляти і експортувати екологічно чисту продукцію 	<p>«СiМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Через високий рівень професіоналізму підвищується конкурентний статус підприємства 7.3. При наявності переробних цехів можливість випускати готову продукцію 6.2. Розширення збуту екологічно чистою продукцією через досвід роботи на ринку 	<p>«СiЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2. Досягнення конкурентних переваг за рахунок високої якості продукції 7.9. Використання міжнародних стандартів для виробництва екологічно-чистої продукції

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
Слабкі сторони (W)	WO – стратегія	WT – стратегія
1. Низький рівень маркетингової діяльності 2. Висока собівартість продукції 3. Низький рівень державної підтримки 4. Низька мотивація 5. Неврегульованість цінової політики 6. Висока конкуренція на ринку 7. Низька якість земель сільськогосподарського призначення 8. Низька купівельна спроможність населення	«Сл і М» 3.4.5. Зниження собівартості продукції можливе через використання нових сортів з використанням агрокліматичних районів та продуктивності нових порід тварин. 4.6. Через покращення мотивації праці можливе залучення висококваліфікованих кадрів	«Сл і З» 4.5. Через низьку мотивацію праці можливий виїзд висококваліфікованої робочої сили за кордон 1.6. Через низький рівень маркетингової діяльності низький попит на сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки за рахунок низького рівня маркетингової діяльності 8.10. Зниження рівня купівельної спроможності за рахунок інфляції

Примітка. Розробка автора дослідження

На основі аналізу для кожного сільськогосподарського підприємства виявлені сильні сторони і можливості, слабкі сторони і загрози, результати яких представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**SWOT-матриця в розрізі сільськогосподарських підприємств
Бережанського району, Тернопільської області**

	ПАП «Велес»	ПАП «Авангард»	ТзОВ «Бережани Агро»	СГТзОВ «Вербів»	ТзОВ «Крона»	ФГ «Фльонц»	ПП «АУСА Бережани»	ТзОВ «Жива земля Потурки»	ПОП «Урманське»
Сильні сторони									
Високий рівень професіоналізму		1	1	1	1	1		1	1
Висока якість продукції							1	1	
Наявний потенціал сировинної бази	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Вигідне місце знаходження	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Конкурентний потенціал підприємств	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Досвід роботи на ринку	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Переробний цех					1				
Ділова репутація партнера		1	1	1	1	1		1	1

Виїзд висококваліфікованої робочої сили за кордон	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Нестабільність попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Недосконалість нормативно-законодавчої бази	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Занепад ресурсного потенціалу	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Високі кредитні ставки	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Примітка. Розробка авторів дослідження

Вони покладені в основу обґрунтування маркетингових стратегій в розрізі сільськогосподарських підприємств, результати яких представлено на рисунку 3.4.

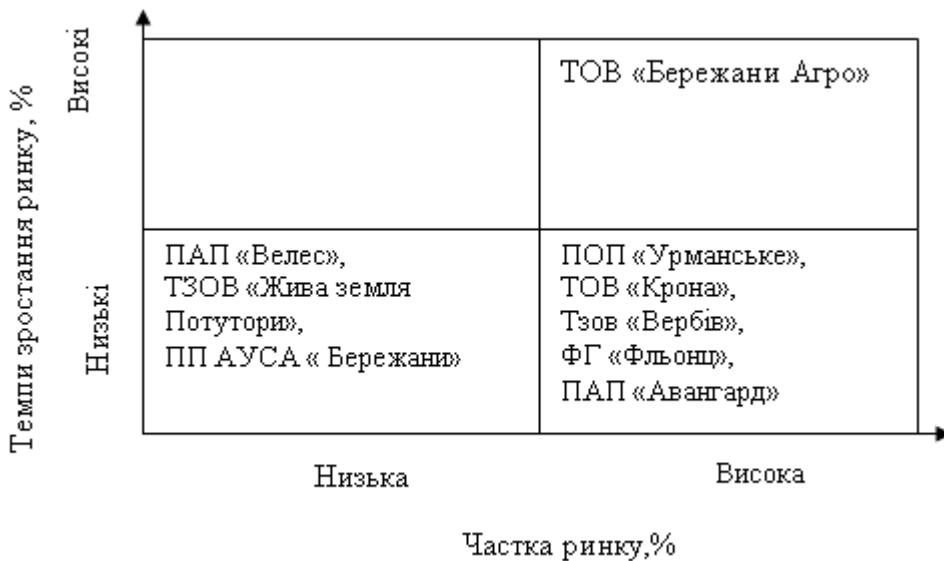


Рис. 3.4. Матриця «БКГ» в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Так, для підприємств з низькою часткою на ринку та низькими темпами зростання характерні великі витрати, незначні можливості зростання. Серед стратегій можуть застосовуватись різні способи активізації організаційної системи на ринку.

Враховуючи, що підприємства ТЗОВ «Жива земля Потутори», ПП АУСА «Бережани» вирощують органічну чисту продукцію, темпи зростання з кожним роком підвищуватимуться, через попит на дану продукцію не тільки в Україні, але й поза її межами, тому підприємствам необхідно розвивати, перш за все, активну маркетингову діяльність.

Такі підприємства як ПОП «Урманське», ТОВ «Крона», Тзов «Вербів», ФГ «Фльонц» та ПАП «Авангард» є лідерами у відносно зрілій галузі, тому їх маркетингова стратегія має полягати у розміщенні нагадувальної реклами або періодичних цінових знижок.

До третьої групи підприємств з високою часткою ринку та високими темпами зростання потрапило підприємство Тзов «Бережани Агро».

Основне завдання, яке стоїть перед підприємством, полягає у підтриманні переваг в умовах зростаючої конкуренції. Висока прибутковість забезпечується великим обсягом ресурсів. Однак підприємству для утримання своєї ніші та її розширення необхідне зниження цін, розширення реклами та зміна продукції, тобто її переробка.

Збереження ніші на ринку залежатиме від довіри людей до даного підприємства та рівня його ділової репутації. Тому нами проаналізована кількість договорів, укладених з власниками земельних паїв. За результатами дослідження встановлено, що найбільша частка укладених договорів, а саме 33,34 %, у Тзов «Бережани Агро», яке досі являється лідером на ринку, через високий імідж керівника підприємства. Друге місце поділили Тзов «Крона», СТзов «Вербів» та ПП «АУСА Бережани» з частками на ринку 14,01; 14 та 11%. Третє місце поділили підприємства: ФГ «Фльонц», Тзов «Жива земля Потутори» та ПОП «Урманське».

Конкурентні переваги формуються, утримуються та нарощуються завдяки ефективній реалізації конкурентного потенціалу та за наявності високої якості управлінських рішень порівняно з іншими, що забезпечує підприємство відповідною позицією на ринку та формує стійкий конкурентний статус [6].

Для визначення ефективності управлінських рішень та оцінки

конкурентного статусу підприємств застосовано індексний метод, методика якого розкрита Гудзинським О. Д [50].

Розглянемо ступінь досягнення цілей в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Ступінь досягнення господарських цілей порівняно з середньорайонним в господарствах Бережанського району Тернопільської області (за методикою Гудзинського О.Д.)

Показники	Підприємства									
	ПАП «Велес»	ПАП «Авангард»	ТЗОВ «Бережани Агро»	СГТЗОВ «Вербів»	ТЗОВ «Крона»	ФГ «Фльонц»	ПП «АУСА Бережани»	ТЗОВ «Жива земля Потугори»	ПОП «Урманське»	В середньому по району
1. Результативні показники										
Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис грн (у ₁)	735,42	1718,4	1220,6	1867,2	705,07	667,90	8,38	281,29	1775,2	997,7
Чистий дохід (виручка від реалізації) на 1 середньорічного працівника, грн, (у ₂)	428,75	986,4	19396	616,85	539,73	744,04	24,75	65,35	296,48	2566
Рівень рентабельності, % , (у ₃)	12	44	28	56	72	49	-53	-26	9,26	21,25
Урожайність зернових, ц/га, (у ₄)	39,9	42	33,6	63	30	33	15,5	15,9	61	37,1
Фондовіддача, грн, (у ₅)	15,2	90	9,69	8,53	3,15	8,50	0,29	0,30	4,04	15,52
2. Відносні коефіцієнти (відношення показника господарства до середнього показника по району)										
(у ₁)	0,73	1,72	1,22	1,87	0,7	0,67	0,01	0,28	1,77	1
(у ₂)	0,16	0,38	7,55	0,24	0,21	0,28	0,01	0,03	0,12	1
(у ₃)	0,56	2,07	1,31	2,64	3,39	2,30	-2,49	-1,22	0,43	1

Продовження таблиці 3.13

(y ₄)	1,07	1,13	0,90	1,69	0,80	0,88	0,42	0,43	1,64	1
(y ₅)	0,98	5,79	0,62	0,55	0,20	0,55	0,02	0,02	0,26	1
А. Сума коефіцієнтів	3,5	11,09	11,6	6,99	5,3	4,68	-2,03	-0,46	4,22	5
3. Фактори, що характеризують умови господарювання										
Основні фонди на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.(x ₁)	48,37	19,09	125,8	218,8	223,2	78,50	28,78	925,2	438,9	234
Якість землі, бал (x ₂)	70	68	60	65	55	68	44	55	75	62
Землі на 1 середньорічного працівника, га (x ₃)	58,3	57,4	1589	33,04	76,55	111,4	295,3	23,23	16,70	251
4. Відносні коефіцієнти										
(відношення показника господарства до середнього показника по району)										
(x ₁)	0,21	0,08	0,54	0,94	0,95	0,34	0,12	3,95	1,88	1
(x ₂)		1,13	1,09	0,97	1,05	0,88	1,09	0,71	0,89	1,21
(x ₃)		0,23	0,23	6,33	0,13	0,30	0,44	1,18	0,09	0,07
Б. Сума поправочних коефіцієнтів		1,57	1,4	7,84	2,12	2,13	1,87	2,01	4,93	3,16
У. Середній поправочний коефіцієнт		0,52	0,47	2,61	0,71	0,71	0,62	0,67	1,64	1,05
У₁. Добуток середнього поправочного коефіцієнта на середньорайонну суму результативних коефіцієнтів (можливий потенціал)(А*У)		1,82	5,21	30,27	4,96	3,76	2,90	-1,36	-0,75	4,43
У₂. Відношення суми коефіцієнтів результативних показників до можливого потенціалу А/У₁)		1,92	2,13	0,38	1,40	1,41	1,61	1,49	0,61	0,95

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Враховуючи пункт «А», вища результативність досягнута в господарствах ТзОВ «Бережани Агро», ПАП «Авангард», СГТзОВ «Вербів», ТзОВ «Крона» та ФГ «Фльонц». Однак, якщо врахувати поправочні коефіцієнти (У₁), то ФГ «Фльонц» займатиме 6 позицію поступившись ПОП «Урманське». Дані ранжування підприємств представлені в таблиці 3.14.

Встановлено, що в даних сільськогосподарських підприємствах не використані внутрішньогосподарські резерви, низький рівень ефективності управлінських рішень.

При визначенні рівня ефективності фактично реалізованих управлінських рішень необхідно враховувати те, що кінцева результативність управлінської діяльності в сільськогосподарських підприємствах залежить в основному від своєчасності і якості вирішення управлінських ситуацій, а, отже, і від досягнення певних оперативних цілей. Тому необхідно в оперативному порядку визначити рівень ефективності оперативних управлінських рішень [47, С. 329].

Таблиця 3.14

Ранжування підприємств Бережанського району Тернопільської області (за методикою Гудзинського О. Д.)

№ господарства	Без урахування поправочних коефіцієнтів		З урахуванням поправочних коефіцієнтів	
	Ступінь досягнення цілей	Місце господарства	Ступінь досягнення цілей	Місце господарства
ПАП «Велес»	3,5	7	1,82	7
ПАП «Авангард»	11,09	2	5,21	2
ТзОВ «Бережани Агро»	11,6	1	30,27	1
СГТзОВ «Вербів»	6,99	3	4,96	3
ТзОВ «Крона»	5,3	4	3,76	5
ФГ «Фльонц»	4,68	5	2,9	6
ПП «АУСА Бережани»	-2,03	9	-1,36	9
ТзОВ «Жива земля Потутори»	-0,46	8	-0,75	8
ПОП «Урманське»	4,22	6	4,43	4

Примітка. Розраховано за даними таблиці 3.13

Ми підтримуємо позицію автора, який якість прийнятих оперативних управлінських рішень обчислює на основі загального критерію за рівнем досягнення цілей, поставлених в управлінських рішеннях [47]:

$$D_{об} = K_1 D_1 + K_2 D_2 + \dots + K_n D_n \quad (3.1.)$$

де $D_{об}$ – рівень досягнення поставлених цілей системи прийнятих і реалізованих оперативних управлінських рішень;

K_1, K_2, K_n – коефіцієнти відносної важливості показників;

D_1, D_2, D_n – показники, що характеризують рівень досягнення певної сукупності оперативних цілей.

У якості загального критерію для визначення рівня досягнення цілей, поставлених в управлінських рішеннях, береться будь-який результативний показник. Коефіцієнти відносної важливості показників при зазначеній методиці розрахунку визначаються на основі експертних оцінок, встановлених кожним працівником лінійного і функціонального апарату управління [47].

За результатами дослідження встановлено, що лише 33% керівники сільськогосподарських підприємств готові йти на зміни і працювати в умовах невизначеності, результати дослідження представлено на рисунку 3. 4.

Відповідно, в таких підприємствах забезпечується висока ефективність їх діяльності, яка знаходиться на рівні 0,8-0,9 коефіцієнта.

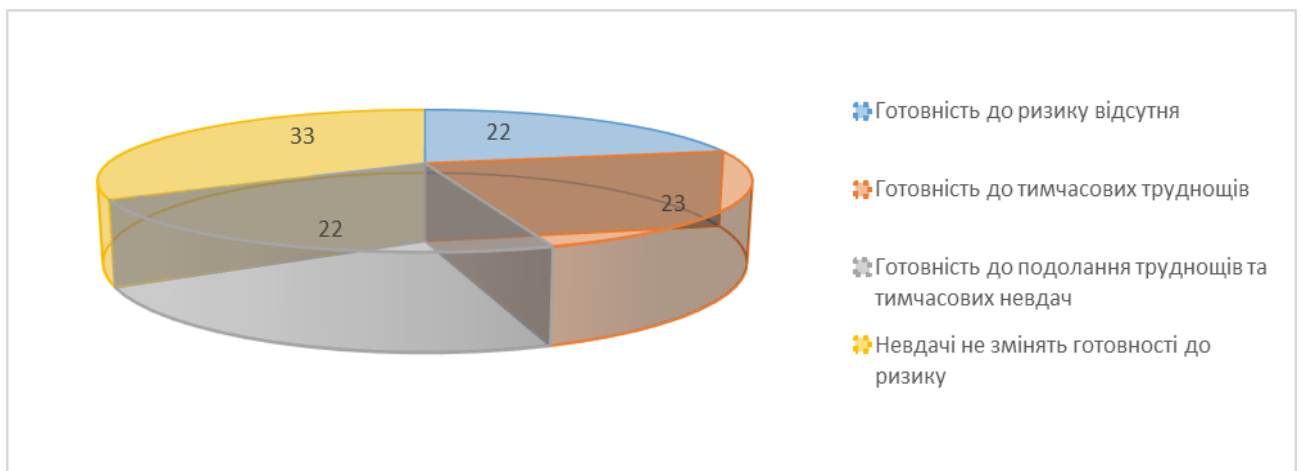


Рис. 3. 4. Готовність управлінської команди до ризику в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Підвищення рівня конкурентостійкості підприємств залежить від певних напрямів діяльності, а саме:

- політики конкурентних переваг;
- політики стратегій розвитку;

- політики портфеля стратегій;
- функціональної стратегії.

За даними опитувань певні напрями діяльності здійснюють тільки 10% сільськогосподарських підприємств, в яких високий рівень сталого розвитку соціально-економічних систем. Сформований в них потенціал як системна цілісність, здатні забезпечувати їх розвиток на вимогах розширення внутрішньо-системного відтворення та розширення географічних сегментів ринку [181].

На основі матриці SWOT- аналізу нами дано прогноз конкурентної карти ринку продукції сільського господарства, яка представлена в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Прогноз змін конкурентної карти ринку продукції сільського господарства по групі досліджуваних господарств Бережанського району на перспективу

Частка ринку(ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (частка ринку понад 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5% до 10%)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%)	Аутсайдири ринку (частка ринку менше 1%)
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко покращується (Т понад 5%)	ТзОВ «Бережани Агро» Ч=41,9%, Т=8,69%			
Підприємства із конкурентною позицією, що покращується (Т від 1% до 5%)	ПОП «Урманське» Ч=15,05%, Т=1,01%	ТзОВ «Крона» Ч=6,99%, Т=1,05%; ПАП «Авангард» Ч=5,33%, Т=(1,00)%		ТзОВ «Жива земля Потутори» Ч=0,92%, Т=(1,00)%
Підприємства із конкурентною позицією, погіршується (Т від 1 до 0 %)	СГТзОВ «Вербів» Ч=18%, Т=(0,5)%	ФГ «Фльонц» Ч=9,64%, Т=(0,5)%		
Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше 0 %)			ПАП «Велес» Ч=1,85%, Т=(-2,0)%	ПП «АУСА Бережани» Ч=0,32%, Т=(-2,01)%

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Враховуючи кількість укладених договорів, SWOT-аналіз, матрицю «БКГ», зміни в конкурентній карті з прогнозом 5 років будуть незначними, деякі з них відбудуться по темпах приросту ринкової частки, а саме: ПОП «Урманське», ТзОВ «Крона», ПАП «Авангард» та ТзОВ «Жива земля Потутори» $Ч=0,92\%$, $T=(1,00)\%$. З підприємств із конкурентною позицією, що погіршується (T від 1 до 0 %) перейдуть до групи підприємств, у яких конкурентна позиція покращується (від 1% до 5%) СГТзОВ «Вербів» та ФГ «Фльонц». З підприємств із конкурентною позицією, що швидко погіршується (T менше 0%), перейде до групи підприємств (T від 0 до 1 %) ПП «АУСА Бережани».

Формуючи ефективну систему організаційно-економічного механізму забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємств необхідно, перш за все, враховувати, що конкурентостійкість підприємств:

- є не статичною, а динамічною підсистемою в просторовому і часовому вимірі;

- конкурентне середовище, яке динамічно змінюється, в свою чергу, змінює ключові параметри функціонування та розвитку підприємств, фактори забезпечення їх конкурентоспроможності та конкурентостійкості в просторовому і часовому вимірі; систему організаційного забезпечення як конкурентоспроможності, так і конкурентостійкості підприємств та ін.

В цих умовах важливою складовою забезпечення конкурентних позицій та конкурентної стійкості підприємств є дотримання вимог принципів і особливо принципу системності при формуванні організаційно-економічного механізму як потенціальної сили забезпечення динамічного розвитку підприємств в конкурентному середовищі.

Такий підхід покладено нами в основу формування конкурентоспроможності потенціалу організаційно-економічного механізму як системи (системної цілісності). Розширені складові такої системи, які охоплюють організаційний та економічний механізми в органічній їх єдності.

Організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств представлено в розширеному варіанті як системну цілісність у такому складі:

- організаційними формами господарювання;
- сегментами ринкової діяльності;
- потенціалами попиту і пропозицій;
- стратегічними зонами господарювання;
- потенціалами підприємств;
- комунікаційними зв'язками внутрішньосистемного спрямування та при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища;
- організаційними процесами;
- організаційними структурами та структурами управління;
- підсистемами управління: маркетингового забезпечення, інноваційного розвитку, інформаційного забезпечення, якістю діяльності та продукції, результативністю, активізаційною діяльністю, контролю і відповідальності, безпекою, нормативною поведінкою, комунікаційними зв'язками, кризами, обліково-аналітичним забезпеченням, виробничою діяльністю, розвитком соціально-економічних систем та ін.;
- організаційними технологіями;
- технологіями вироблення та реалізації управлінських рішень;
- алгоритмами розв'язання задач;
- організаційно-регулятивними механізмами;
- самоорганізаційними механізмами;
- системою документів-регламентів;
- культурою організації;
- організаційною культурою;
- організаційною поведінкою;
- організаційним кліматом;
- організаційною взаємодією;
- діловою репутацією;

- структурою конкурентних переваг;
- сформованістю потенціалу діяльності підприємств інтеграційно-диверсифікаційного та фокусного спрямування;
- стилями керівництва та її адекватності в системі динамічно змінюючими типами поведінки та реакції підприємств;
- рівнем усвідомленості суб'єктами діяльності головної місії підприємств як суб'єктів пропозицій та необхідності дотримання принципу упереджувальності при формуванні потенціалу можливостей організаційного спрямування по забезпеченню ефективного динамічного розвитку господарюючих структур;
- системою стратегічного набору розвитку підприємств;
- цільовими установками в діяльності підприємств та ін.

Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств включає:

- фінансово-кредитний механізм інституціонально-структурного спрямування по забезпеченню динамічного конкурентоспроможного розвитку підприємств;
- сформований потенціал платоспроможного попиту;
- сформований потенціал забезпечення розвитку цивілізованого ринкового механізму господарювання;
- сформований діючий ринковий ціновий механізм як регулятор економічних відносин в системі органічної цілісності попиту і пропозицій;
- економічні стимулятори виробництва в системі розширеного відтворення;
- зміна орієнтирів цільової спрямованості діяльності підприємств, спрямованої на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами;
- зміна орієнтаційного погляду суб'єктів пропозицій на фактори забезпечення прибутковості підприємств з орієнтацією на маржу та оборот капіталу;
- платоспроможність суб'єктів пропозицій;

– економічний регулятор поведінки організаційних систем та їх внутрішньосистемних суб'єктів діяльності (індивідуального, групового і колективного спрямування) та ін.

Сформована нами система складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю та конкурентною стійкістю підприємств лише в своїй органічній єдності може забезпечити ефективність їх діяльності.

Головним системоутворюючим елементом серед складових організаційно-економічного механізму як системної цілісності є цільова установка, обрана стратегія розвитку та організаційна структура, які виступають основними критеріями для формування функціонально-забезпечуючих підсистем організаційно-економічного механізму як системної цілісності, які сформовані нами у блоки (табл. 3. 16).

Таблиця 3.16

Основні блоки організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств як системної цілісності

№ п/п	Блоки організаційно-економічного механізму як системи	Складові елементи блоків організаційно-економічного механізму
1	2	3
1	Функціональних підсистем організаційно-економічного механізму	Підсистеми: маркетингового забезпечення, інноваційного розвитку, інформаційного забезпечення, якості діяльності та продукції, результативності, активізаційною діяльністю, контролю і відповідальністю, безпекою, нормативною поведінкою, комунікаційними зв'язками, організаційними та економічними відносинами, кризами, обліково-аналітичним забезпеченням, виробничою діяльністю, розвитком соціально-економічних систем, технологічними процесами
2	Організаційного забезпечення організаційно-економічного механізму як системної цілісності	Організаційні форми господарювання, процеси, сегменти ринкової діяльності, стратегічні зони господарювання, організаційні структури та структури управління, технології, технології вироблення та реалізації управлінських рішень, алгоритми розв'язання задач, регулятивні механізми, самоорганізаційні механізми, організаційне регламентування, розпорядництво, управлінський профіль. Організаційні: культура, клімат, поведінка, взаємодія та ін.

1	2	3
3	Системи стратегічного набору	<p>Портфель стратегій загального та функціонального забезпечення за напрямками зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – за типами розвитку інтелектуального потенціалу; – за типами генерального напрямку розвитку на більш тривалу перспективу стабільного, зростаючого та скорочувального спрямування; – за іншими типами розвитку складових забезпечення динамічного розвитку підприємств; – за типами організаційних перетворень
4	Сформованого потенціалу діяльності підприємств	Сформований потенціал діяльності підприємств інтеграційного, диверсифікаційного, фокусного спрямування
5	Конкурентних переваг	<p>Переваги: організаційного, технічного, технологічного, якісного, управлінського, ресурсного, комунікаційного, структурного, поведінкового, цінового, сервісного, кадрового, інноваційного, інтелектуального, стратегічного, просторово-часового, упереджувального, системного та іншого спрямування, ділової репутації та ін.</p>
6	Внутрішньо-системної переконаності та соціально-психологічної готовності	<p>Рівень усвідомленості суб'єктами діяльності головної місії підприємств як суб'єктів пропозицій та необхідності дотримання принципу упереджувальності при формуванні потенціалу можливостей організаційного спрямування по забезпеченню ефективного динамічного розвитку господарюючих структур</p> <p>Цільової установки в діяльності підприємств</p> <p>Зміна орієнтирів цільової спрямованості діяльності підприємств, спрямованої на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами</p> <p>Зміна орієнтаційного погляду суб'єктів пропозицій на фактори забезпечення прибутковості підприємств за рахунок обороту капіталу</p> <p>Психологічна готовність персоналу до проведення змін та ризику, саморозвитку, самоактивізаційної діяльності</p>
7	Економічного регулювання поведінки підприємств	<p>Фінансово-кредитний механізм інституціонально-структурного спрямування по забезпеченню динамічного конкурентоспроможного розвитку підприємств</p> <p>Сформований потенціал забезпечення розвитку цивілізованого ринкового механізму господарювання</p> <p>Сформований діючий ринковий ціновий механізм як регулятор економічних відносин в системі органічної цілісності попиту і пропозицій</p> <p>Економічні стимулятори виробництва в системі розширеного відтворення</p> <p>Економічний регулятор поведінки організаційних систем та їх внутрішньосистемних суб'єктів діяльності (індивідуального, групового, колективного спрямування)</p> <p>Платоспроможність суб'єктів і пропозицій</p>

Примітка. Розробка авторів дослідження

Взаємозв'язок основних складових організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств як системної цілісності представлено на рисунку 3.6.

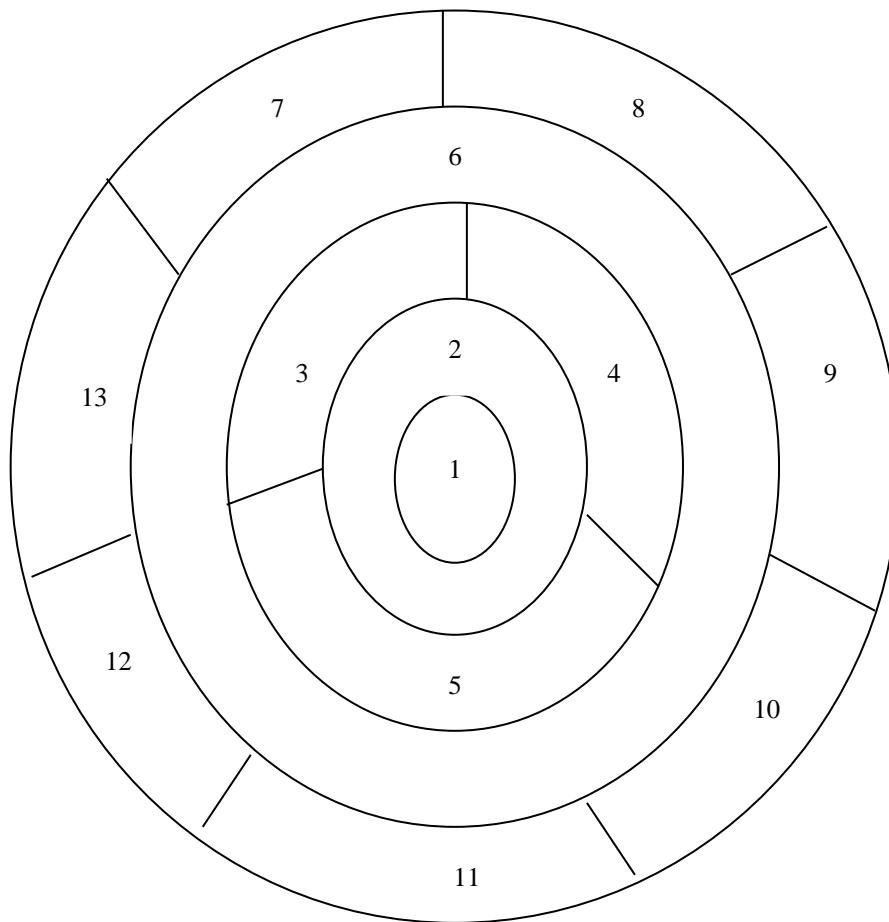


Рис. 3.6. Взаємозв'язок складових організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств як системної цілісності

- Де
- 1 – організаційно-економічний механізм;
 - 2 – головні системоутворюючі елементи системної цілісності;
 - 3 – стратегія розвитку підприємств;
 - 4 – організаційна форма та її структура;
 - 5 – цільова спрямованість діяльності підприємств;
 - 6 – програмно-цільові блоки функціонально-забезпечуючих складових організаційно-економічного механізму як системної цілісності;
 - 7 – блок економічного регулювання поведінки підприємств;
 - 8 – блок функціонально-забезпечуючих підсистем організаційно-економічного механізму зростання конкурентоспроможності;
 - 9 – блок організаційного забезпечення організаційно-економічного зростання конкурентостійкості підприємств;
 - 10 – блок системи стратегічного набору;
 - 11 – блок сформованого потенціалу діяльності підприємств;
 - 12 – блок конкурентних переваг;
 - 13 – блок внутрішньосистемної переконаності та соціально-психологічної готовності.

Примітка. Розробка авторів дослідження

Рівень збалансованості складових організаційно-економічного механізму зростання конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємств визначає потенціал готовності останньої на вході до конкурентного середовища, а конкурентна дія в СЗГ і певних сегментах ринку визначає рівень здатності суб'єктів пропозицій використовувати сформовані потенціальні можливості.

У розрізі господарюючих соціально-економічних систем він не є однозначним і його складовою – організаційної взаємодії в органічній єдності з організаційною культурою, організаційною поведінкою, самоорганізацією та ін.

3.3. Моделювання організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Управління підприємством, як системною цілісністю, здійснюється через організаційну дію, організаційний процес та механізми взаємодії його складових, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні можливості в їх органічній єдності.

Відбувається процес проникнення організаційної дії в управлінський процес (в управлінський порядок, в його алгоритм). Такий же процес відбувається при взаємодії управління і організації (організаційної взаємодії). Це покладено в основу розкриття сутності категорії «організаційної взаємодії».

В контексті підприємств як соціально-економічних систем під організаційною взаємодією ми розуміємо як взаємодію складових елементів соціально-економічної системи, спрямовану на забезпечення взаємоузгодженого синергетично-організаційного зв'язку між ними для забезпечення її остаточної як системної цілісності та результативної взаємоузгодженості – при взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища [188].

В такому аспекті організаційна взаємодія розглядається нами як складова організаційного механізму, як його важель, як сформований потенціал – потенціал конкурентоздатності. Організаційна взаємодія як потенціал

конкурентоздатності повинна охоплювати всі складові організаційного механізму, включаючи цінності, культуру організації, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційні форми управління, структури управління, організаційні процеси, організаційні технології, форми взаємодії, організаційний клімат, організаційні відносини, організаційна ефективність та результативність, організаційний потенціал.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин в аграрному секторі економіки однією з важливих проблем є забезпечення розвитку форм організаційної взаємодії в системі як цілісності – узгодження, співробітництво, консенсус, боротьба, суперництво, змагальність, контроль, консолідація, кооперація, конфлікт, конфронтація та ін.

Кінцева загальна ефективність організаційної взаємодії визначатиметься рівнем розвитку її складових, які проявляються в процесі діяльності підприємств, при використанні механізмів, представлених на рисунку 3.7.

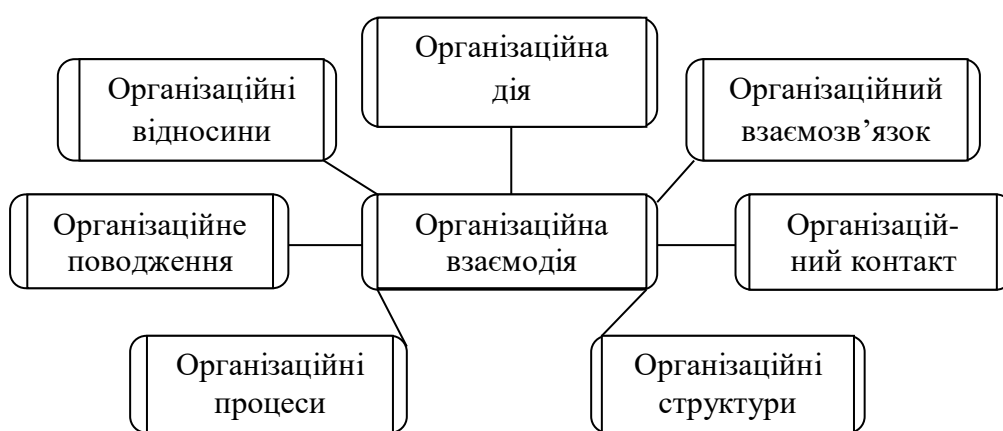


Рис. 3.7. Механізми організаційної взаємодії

Примітка. Розробка авторів дослідження

Для обґрунтування доцільності їх використання розроблена методика бальної оцінки.

Однак вважаємо, що дану класифікацію доцільно розширити в напрямі підвищення рівня обґрунтованості рішень щодо розвитку організаційного механізму забезпечення зростання конкурентостійкості підприємств як системної цілісності і основного регулятора складових економічного

механізму. Акцент ми робимо на розширення складових організаційної взаємодії. В такому аспекті пропонуємо і методику оцінки результативності (ефективності) організаційної взаємодії через розвиток таких форм як: співробітництво, консенсус, узгодження, систему контролю, систему відповідальності, суперництво, організаційної культури, організаційної поведінки, комунікацій, інформаційного забезпечення, механізмів адміністрування, мотиваційного забезпечення, мистецьких навиків та ін.

Реалізацію моделі пропонуємо здійснювати на основі розробки схем горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків, підсистем контролю та відповідальності, корпоративної культури, а впровадження системи управління на основі передбачення системних змін та реакції на виникаючі ситуації у зовнішньому конкурентному середовищі (табл.3.17).

Значна активізаційно-забезпечуюча роль в підвищенні ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення зростання конкурентостійкості підприємств відводиться системі обліково-аналітичному та інформаційним складових як базової основи відслідковування ситуацій і процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищах через сформовану систему контролю.

Слід погодитися з авторами монографії, які відмічають, «що більшість господарських підприємницьких структур втрачають позиції на ринку через низький рівень здійснення контрольних функцій за формами і процесами, які є основою забезпечення динамічного розвитку і аналітична функція» [160].

Названа точка зору підтверджується і нашими дослідженнями.

Таблиця 3.17

Формування системи контролю

Показники	Запропоновано	
	Концептуальний підхід	Об'єкт контролю
Основний об'єкт орієнтаційного впливу	Формування організаційно-економічного механізму забезпечення зростання стратегічної конкурентостійкості підприємств	Конкурентоспроможність та конкурентостійкість підприємств в конкурентному середовищі СЗГ

Цільова спрямованість організаційно-економічного механізму зростання стратегічної конкурентостійкості підприємств	Динамічне забезпечення адекватності сформованого організаційно-економічного механізму стратегічному конкурентостійкому розвитку підприємств	Рівень адекватності сформованого організаційно-економічного механізму стану стратегічної конкурентостійкості підприємств СЗГ
Головний напрям дій	Орієнтаційний погляд на просторово-часовий розвиток конкурентного середовища та потенціал підприємства як системи її складової організаційно-економічного механізму	Стан, тенденції розвитку зовнішнього конкурентного середовища. Потенційні можливості підприємства в контексті розвитку конкурентного середовища. Потенціал організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств
Сфера дії	Пошуки можливих перспективних сегментів ринку та стратегічних зон господарювання	Зона сегментів ринку та СЗГ як перспективних об'єктів попиту та суб'єктів організаційної взаємодії
Просторово-часовий горизонт	Орієнтація на стратегічний розвиток підприємств та підсистем функціонального забезпечення в умовах зростаючого конкурентного середовища	Тип поведінки підприємств. Портфель стратегій. Стан конкурентного середовища.

Примітка. Розробка авторів дослідження

Встановлено, що обліково-аналітична та інформаційна функції не повною мірою носять передбачувально-відслідковуєчий характер дослідження ситуацій конкурентоспроможного і конкурентостійкого спрямування. В таких умовах зростає потенціал появи ризиків та розвитку кризових явищ в діяльності підприємств.

Гальмування таких процесів сприятиме запропонована нами схема формування результативної системи контролю забезпечення результативності (ефективності) діяльності підприємств в умовах динамічно змінюючого конкурентного середовища.

Оцінку організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємств пропонуємо здійснювати, використовуючи наукові підходи, які систематизовано на основі літературних джерел [188] та доповнено безпосередньо авторами монографії: аксіологічний; технологічний;

алгоритмічний; психологічний; поведінковий; структурно-функціональний; системний; синергетичний; комплексний; культурологічний; кореляційний; аналітичний; процесний; гуманістичний; стратегічний; радикальний; управлінський; соціологічний; екологічний; економічний; кібернетичний; інтеграційний та комунікаційний.

В умовах конкурентного середовища, яке постійно змінюється, однією з важливих проблем є забезпечення конкурентоспроможного динамічного конкурентостійкого розвитку підприємств як соціально-економічних систем. Розв'язання такої проблеми можна здійснювати лише при певних умовах. Нашими дослідженнями підтверджена доцільність враховувати такі умови, як:

- сформований потенціал підприємства, адекватний параметрам складових конкурентного середовища, яке динамічно змінюється, в часовому і просторовому вимірах як системної цілісності;

- обґрунтованості рішень щодо вибору пріоритетних стратегічних зон господарювання;

- обґрунтованості напрямів розвитку та типів поведінки сільськогосподарських підприємств;

- обґрунтованості стратегічного набору забезпечення конкурентоспроможного розвитку сільськогосподарських підприємств за обраними типами їх поведінки, моделями організації та конкурентостійкості;

- обґрунтованості варіантів поведінки підприємств за їх типами та визначеними точками флуктуації, біфуркації для передбачення лагу функціонування господарюючої структури в стані її конкурентостійкості;

- обґрунтованості специфіки забезпечення конкурентоспроможності та конкурентостійкості на життєвих циклах організації та продукції при входженні в стратегічну зону господарювання;

- упереджувальної передбачуваності часового лагу зміни складових конкурентного середовища;

- сформованості потенціалу конкурентного статусу підприємств в органічно збалансованій єдності потенціалу конкурентоспроможності та

потенціалу конкурентостійкості як системних цілісностей та ін.

У запропонованому переліку передумов забезпечення конкурентостійкості діяльності підприємств пріоритетність надаємо конкурентоспроможності як головному системоутворюючому критерію формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості підприємницьких структур в часовому і просторовому вимірах.

При обґрунтуванні часового і просторового лагу конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств слід враховувати місце досліджуваного виробничого суб'єкта діяльності в конкурентному середовищі в обраних стратегічних зонах господарювання та сегментах ринку, а також їх ділову репутацію (імідж). Вони є головними критеріями в обґрунтуванні лагу перебування підприємства як у стані стабільної конкурентостійкості, так і в стані її зростаючого розвитку. Базовою основою для оцінки лагу перебування підприємства в стані запрограмованої конкурентної стійкості є його конкурентоспроможність.

Оцінку рекомендуємо проводити за розробленою методикою згідно конкурентної карти за групами підприємств:

- лідери ринку (частка ринку понад 10%);
- підприємства з сильною конкурентною позицією (частка ринку від 5 до 10%);
- підприємства із сильною конкурентною позицією (частка ринку від 1% до 5%);
- підприємства аутсайдери ринку (частка ринку менше 1%).

Можна застосовувати і інші критерії, використовуючи питому вагу підприємства на продовольчих сегментах ринку в обраних стратегічних зонах господарювання, а також комбінацію критеріїв – питому вагу і можливі темпи зростання. Підвищенню рівня обґрунтованості рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх конкурентостійкості повинна сприяти рекомендована нами розширена критеріальна база, яка охоплює параметри стратегічного розвитку ринків, показники результативності,

ефективності, потенційної здатності суб'єктів ринку до конкурентного розвитку, конкурентні переваги, типи поведінки організації, організаційна культура, організаційна взаємодія, ціннісні орієнтації та ін.

При цьому повинні враховуватися критерії екологічного, соціального, економічного, інтелектуального, організаційно-управлінського, комунікаційного та іншого внутрішньосистемного спрямування.

Лише при такому системному підході можна сформувавши потенціал інформаційного забезпечення ефективного конкурентоспроможного та конкурентостійкого розвитку підприємств в обраних сегментах ринку та стратегічних зонах господарювання.

Запропонований нами методологічний підхід покладено в основу розробки методики оцінки сформованого потенціалу забезпечення конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємств в їх стратегічному розвитку. Акцент зроблено на зміцнення потенційних можливостей підприємств стратегічного спрямування, розвиток організаційно-управлінських компетенцій, інтелектуальної складової та потенціалу комунікаційних взаємодій.

При обґрунтуванні точок флуктуації, біфуркації та лагу конкурентостійкості підприємств слід враховувати і стадії життєвого циклу організації, стадії просування товару на відповідному сегменті ринку при входженні в нову стратегічну зону господарювання, включаючи і в зону експортної орієнтації. Вони покладені в основу формування моделей конкурентостійкості підприємств.

Моделі конкурентостійкості підприємств не є однозначними і стабільними. Згідно теорії організації вони обумовлені тенденцією її розвитку. В історичному аспекті одержали розвиток класична, бюрократична, адміністративної поведінки, гласієр, організаційного потенціалу. Вони достатньо розкриті в економічній літературі Мільнером Б. З. [160], Франчуком В. И. [196], Акимовою Г. А. [2], Івановою Т. Ю. [181] та іншими науковцями. В поглибленому, більш деталізованому варіанті моделі розкриті в

економічній літературі як: органічна (Т. Барнґ, Д. Сталкер) [216], процесна (А. Богданова) [15], проблемна (В. Франчука) [195], природна організація (Т. Парсонса, А. Етциони) [135], конфліктна (Р. Холла) [198], інституціональна (Д. Норта) [130]. Їх інтерпретація представлена і оцінена в контексті обраних тем дослідження.

Аналітичне осмислення теоретичних положень моделей організації дає підставу стверджувати, що сучасний стан розвитку ринкової економіки потребує подальшого дослідження теорії організації та розширення моделей розвитку підприємств як соціально-економічних систем та їх конкурентної стійкості для обґрунтування та вибору точок флуктуації і біфуркації.

Для їх формування нами обґрунтована критеріальна база з розширеною системою критеріїв.

За основними видами:

- ціннісними орієнтаціями;
- обраними стратегіями розвитку;
- типами поведінки суб'єктів господарювання;
- ціновим маневруванням;
- маневруванням конкурентними перевагами;
- лідерськими позиціями;
- варіантами конкурентної силової позиції;
- варіантами розширення географічних сегментів ринку;
- експорно-орієнтованими діями;
- життєвими циклами організації;
- цільовими установками;
- комбінаціями конкурентних переваг;
- часовими та просторовими параметрами;
- системністю в інтегрованій органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових як системних цілісностей;
- стабілізаційного спрямування;
- якісного спрямування;

- рівнем соціально-економічного розвитку підприємств.

Змістовне наповнення розроблених моделей для кожного підприємства рекомендуємо здійснювати за такими критеріями оцінки як (використана позиція Гудзинського О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. [54] з нашими доповненнями):

- цільова спрямованість розвитку підприємства;
- цільова спрямованість розробленої моделі конкурентостійкості підприємства;
- спосіб розвитку;
- напрями розвитку, тип поведінки;
- реакція підприємства;
- часовий лаг проведення змін;
- потенціал конкурентоспроможності та конкурентостійкості при використанні даної моделі;
- стан конкурентного середовища;
- етап життєвого циклу організації;
- можливі ризики;
- можлива поява кризи (за видами);
- управлінські компетенції;
- організаційний механізм;
- економічний механізм;
- активізаційний механізм;
- система контролю;
- система відповідальності;
- характер комунікаційних зв'язків;
- організаційна взаємодія;
- інформаційна база;
- корпоративна складова та ін.

На основі сформованої критеріальної бази нами, крім сформованої системи моделей розвитку організацій доповнені моделі конкурентостійкості підприємств як:

- модель удосконаленої конкуренції;
- модель селективного зростання;
- модель активного зростання;
- модель захисту конкурентних позицій;
- модель стабільного зростання;
- модель збереження лідерських позицій;
- модель структурної трансформації;
- модель інтегрованого зростання складових організації як системної цілісності;
- модель економічного зростання;
- модель організації з орієнтацією на економічну концепцію влади;
- модель організації з орієнтацією на соціально-економічну концепцію влади;
- синергетичну модель організації;
- модель організації зорієнтованої на кооперативно-корпоративний розвиток та ін.

Змістовна їх оцінка за виділеними нами критеріями представлена в таблиці 3. 18.

Таблиця 3.18

Оцінка основних параметрів моделей конкурентостійкості підприємств (фрагмент, як варіант)

Критерії оцінки	Моделі конкурентостійкості підприємств	
	стабільного зростання	активного зростання
Цільова спрямованість розвитку підприємства	Забезпечення в часовому вимірі стабілізації розвитку та формування потенціалу для зростання при переході на інші стадії та стратегії розвитку	Забезпечення в часовому вимірі ефективного функціонування підприємства на основі використання збалансованих складових підприємств як системних цілісностей

Продовження таблиці 3.18

1	2	3
Цільова спрямованість розробленої моделі конкурентостійкості підприємств	Реалізація досягнення цілей стабілізаційного спрямування з врахуванням зміни потенційних можливостей при переході на новий прогресивний етап конкурентоспроможного розвитку	Потенційна здатність суб'єктів діяльності створювати і реалізувати потенціал активізаційного зростання конкурентоспроможності та конкурентної стійкості, адекватної цільовим установкам
Спосіб розвитку	Інтенсивно-розвиваючого спрямування	Інтенсивно-змінюючого цільового спрямування в контексті стратегічних змін у зовнішньому середовищі
Напрямок розвитку та тип поведінки	Передбачений конкурентно-приростний	Інноваційно-стратегічний
Тип реакції підприємства	Помірно-активний	Активно-стратегічний інноваційного спрямування
Часовий лаг проведення змін	Визначається рівнем розвитку конкурентного середовища	Визначається: рівнем інноваційності конкурентного середовища; агресивністю конкурентного середовища; конкурентною силою; рівнем адекватності сформованих потенційних можливостей підприємства стану розвитку конкурентного середовища
Потенціал конкурентоспроможності та конкурентостійкості при використанні даної моделі	Визначається рівнем збалансованості та відповідності сформованого потенціалу цільовим установкам підприємства та цільової спрямованості запропонованої моделі	Визначається рівнем збалансованості та відповідності сформованого потенціалу цільовим установкам підприємства та цільової спрямованості запропонованої моделі
Стан конкурентного середовища	Помірно-змінюючий, передбаченого спрямування	Швидко-змінюючого, агресивно-непередбаченого спрямування
Етап життєвого циклу організації	Приростно-конкурентний	Інноваційно-стратегічний
Можливі ризики	Ризик втрати лагу проведення системних змін забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств	Ризик розвитку інтелектуального капіталу за темпами зростання його потенціалу за якісних змін у зовнішньому конкурентному середовищі
Можливі кризи	Криза лідерства	Криза довіри та меж розвитку
Управлінські компетенції	Знання та уміння створювати передумови забезпечення розвитку підприємств конкурентно-приростного спрямування	Знання та уміння забезпечувати конкурентоспроможність функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища, яке швидко змінюється, системного інноваційно-стратегічного спрямування, високий рівень ділової репутації

1	2	3
Організацій-ний механізм	Стабільно-функціональні підприємства, які входять в ринкове конкурентне середовище. Стабільні стратегічні зони господарювання	Розширена система організаційних утворень кооперативно-корпоративного спрямування. Розширена система стратегічних зон господарювання
	На стадії формування і подальшого розвитку потенціал забезпечення конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємств. На стадії розвитку система конкурентних переваг. На стадії формування система стратегічного набору забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Розвинута система організаційних взаємодій підприємств	Високий потенціал ділової репутації організаційних формувань. Організаційні структури з розширеними підсистемами маркетингового, проектного, комунікаційного, діагностичного спрямування та ін. Розширена система конкурентних переваг. Маневрена система конкурентних переваг. Система стратегічного набору
Економічний механізм	Сформований фінансовий потенціал конкурентоспроможного спрямування. Сформований резервний фінансовий потенціал забезпечення конкурентоспроможного та конкурентостійкого розвитку підприємств. Сформований результативний економічний механізм корпоративного спрямування в системі забезпечення партнерських організаційно-економічних, фінансових та інших відносин в системі діяльності	Фінансово-кредитний механізм інституціонально структурного спрямування. Сформований рухомо-маневрений цільовий механізм. Внутрішньосистемний економічно-активізаційний механізм. Економічний механізм з орієнтацією на розвиток системи за рахунок обороту Мотиваційно-економічний орієнтаційно-якісного спрямування
Система відповідальності	Розвинута система адміністративно-економічної, ділової, підприємницької та соціальної відповідальності перед суб'єктами контактних аудиторій на вимогах ділової етики та партнерства. Розвинута система персональної та колективної відповідальності	Соціально-цілеспрямована відповідальність Розвинута система суб'єктно-суб'єктної відповідальності Розвинута система суб'єктно-об'єктної відповідальності Розвинута система об'єктно-об'єктної відповідальності

Для обґрунтування напрямів зростання стратегічного розвитку підприємств та їх конкурентостійкості пропонуємо оцінку моделей організації проводити за такою схемою:

Таблиця 3.19.

Критерії оцінки та напрями зростання в моделях організації

Модель організації	Головні критерії оцінки	Напрями зростання в стратегічному розвитку підприємств
Модель організації з орієнтацією на економічну концепцію влади	Система економічних показників як орієнтирів економічної поведінки підприємств	Зростання коефіцієнтів темпів підвищення економічних показників як критеріїв розвитку підприємств
Модель організації з орієнтацією на соціальну економічну концепцію влади	Система показників інтегрованого спрямування як орієнтирів соціального, екологічного, інтелектуального та економічного розвитку підприємств	Зростання коефіцієнтів за темпами якісних параметрів розвитку підприємств в органічній єдності соціальних, екологічних, інтелектуальних та економічних показників розвитку соціально-економічних формувань як системної цілісності
Модель організації, зорієнтований на корпоративно-кооперативний розвиток	Система показників як орієнтирів оцінки потенціалу сформованості корпоративно-кооперативного розвитку та збалансованості організаційного формування як системної цілісності	Зростання коефіцієнтів тісноти зв'язку організаційної взаємодії в організаційних формуваннях корпоративно-кооперативного спрямування
Моделі організації економічного зростання	Система показників економічного спрямування динамічного розвитку підприємств (економічних регуляторів діяльності організаційних формувань)	Зростання коефіцієнтів темпів динамічного розвитку підприємств за рахунок обороту капіталу, зниження витрат, розширення географічних сегментів ринку, структурних перетворень

Примітка. Розробка авторів дослідження

Для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та зростання їх конкурентостійкості пропонується оцінку організаційних моделей здійснювати з орієнтацією на:

- 1) економічну концепцію влади;
- 2) соціально-економічну концепцію влади;
- 3) кооперативно-інтеграційний розвиток та економічне зростання (рис. 3.8).

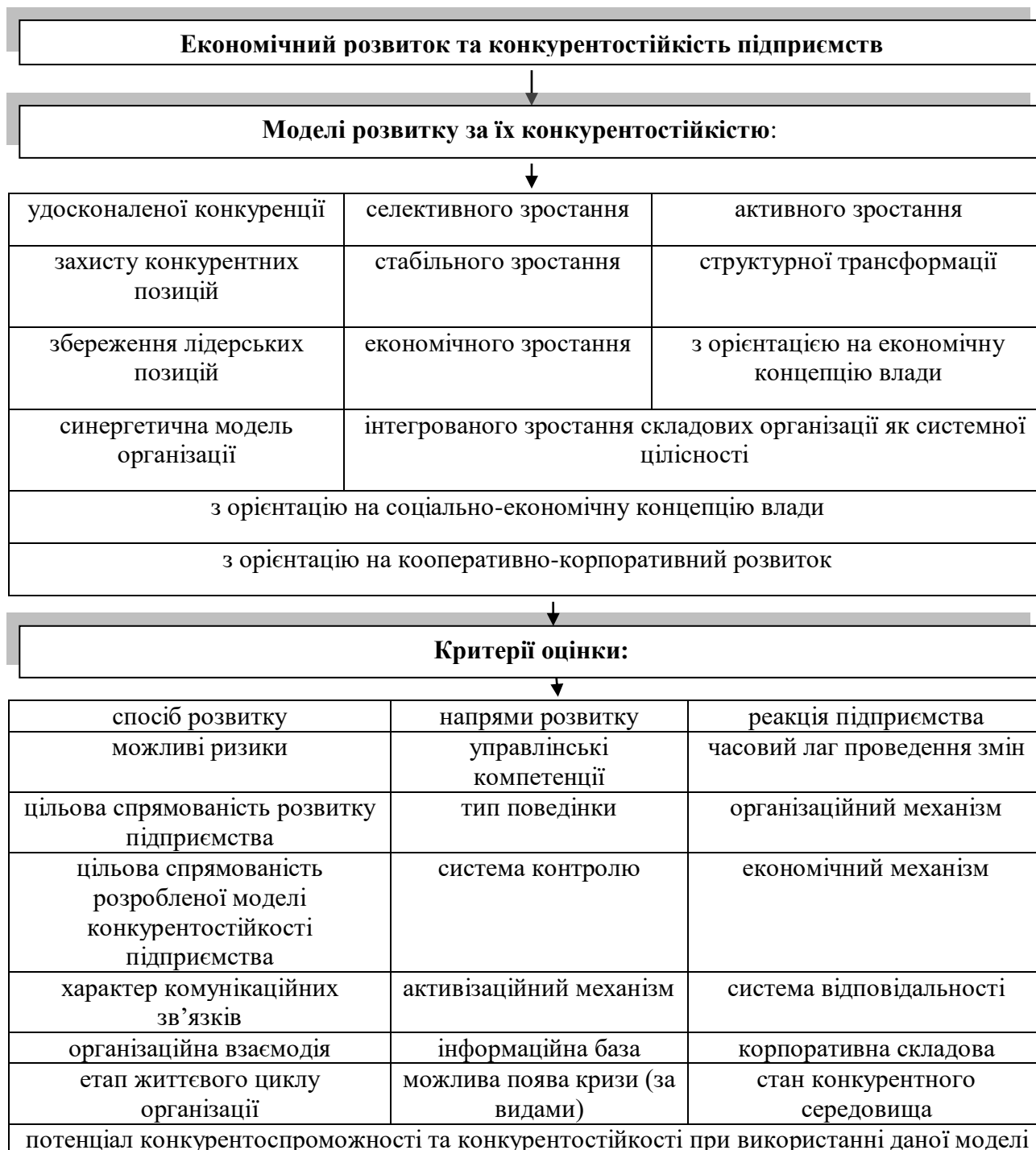


Рис. 3.8. Обґрунтування організаційних моделей розвитку та конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств

Примітка. [182, С.15]

У методологічному аспекті в монографії акцент зроблено на кооперативно-інтеграційний розвиток в органічній єдності з функціонально забезпечуючими підсистемами при доведенні продукту до суб'єкта попиту, оскільки останній є головним в процесі взаємодії із споживачем і регулятором цінового фактора як

основного у реалізації товару та його впливу на конкурентну стійкість сільськогосподарських підприємств.

ПІСЛЯМОВА

У монографії узагальнені теоретичні положення та запропоновані наукові підходи щодо формування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції.

1. На основі узагальнення наукових підходів щодо розкриття сутності основних економічних категорій згідно з темою дослідження і зокрема «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість» та «організаційно-економічний механізм» виявлено неоднозначність їх трактування в економічній літературі, що не сприяє чіткому визначенню цільової спрямованості механізмів забезпечення конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств у їх стратегічному розвитку. В нашому дослідженні сутності названих понять, на відміну від існуючих трактувань, більш повно розкривається їх зміст та цільова спрямованість, які покладено в основу обґрунтування концептуальних засад формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств в їх стратегічному розвитку з урахуванням життєвого циклу та обраних організаційних моделей суб'єктів, що сприятиме їх ефективному ринковому господарюванню.

2. В монографії обґрунтовано методичні підходи щодо дослідження конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств з метою виявлення основних напрямів забезпечення їх конкурентних переваг та прибуткового господарювання. Зокрема, запропоновано системний підхід щодо формування факторів як складових забезпечення конкурентостійкості підприємств на життєвих циклах їхнього розвитку, які адаптовані до їх специфіки та цільових установок. Це сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості рішень у процесі їх використання на всіх стадіях логістичного ланцюга життєвого циклу організації та результативності діяльності. Здійснено обґрунтування

інтегрального показника конкурентостійкості підприємства як соціально-економічної виробничо-господарської системи. На основі проведених емпіричних досліджень підтверджена необхідність включення до системи критеріїв оцінки організаційної складової та ділової репутації, що підвищить рівень обґрунтованості рішень щодо виявлення основних напрямів забезпечення їх конкурентних переваг і прибуткового господарювання.

3. Оцінено сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств. Виявлено різні рівні рентабельності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області. Відповідно встановлено, що дані райони мають різні фінансові можливості. У процесі дослідження виявлено залежність між розмірами землекористування, капіталозабезпеченістю, трудовими ресурсами та результативними показниками. На основі багатофакторних кореляційно-регресійних моделей у сільськогосподарських підприємствах встановлено різний рівень використання потенційних можливостей сільськогосподарських підприємств досліджуваного регіону. Встановлено, що лише в тих сільськогосподарських підприємствах, де коефіцієнт конкурентоздатності має значення вище одиниці, зокрема за рівнем рентабельності $-1,41$, а по чистому доходу (виручці від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь $- 1,12$, система менеджменту відповідає умовам ринкового господарювання.

4. На основі показників управлінського, соціального, ресурсного, маркетингового, екологічного, організаційного, економічного потенціалів та рівня ділової репутації в монографії досліджено рівень конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств, який коливається від $0,52$ в ПАП «Велес» до $0,84$ у ТзОВ «Бережани Агро». Встановлено взаємозв'язок інтегрованого показника конкурентостійкості та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, де із збільшенням рівня інтегрального коефіцієнта конкурентостійкості в господарствах I - III груп зростає чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь у $3,7$ рази, а прибуток на 100 га

сільськогосподарських угідь – у 12,5 рази.

5. Обґрунтовано наукові засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств, які базуються на органічній єдності понять «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість» та «організаційно-економічний механізм»; методичних підходах щодо оцінки конкурентостійкості підприємств; сформованих організаційних моделях стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств як соціально-економічних систем з урахуванням їх життєвого циклу та типів поведінки в динамічному висококонкурентному середовищі, що забезпечить ефективне господарювання економічних суб'єктів у мінливому ринковому середовищі. Головною концептуальною ідеєю зростання конкурентної стійкості сільськогосподарських підприємств є цільова спрямованість їх виробничо-господарської діяльності, зорієнтованої на задоволення потреб у системі «виробник – споживач – суспільство».

6. Запропоновано організаційно-економічні засади формування системи активізації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств і зростання їх конкурентостійкості як базової основи ефективного ринкового господарювання. З цією метою з використанням системного підходу сформовано методичний інструментарій, покладений в основу обґрунтування організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств, який охоплює: раціональне сортооновлення з урахуванням агрокліматичного району, біологічні можливості сорту та їх структуру, ресурсне забезпечення, врахування сильних сторін та можливостей, слабких сторін та загроз, прогноз (конкурентну карту) як базову основу ефективного ринкового господарювання. Результатом здійсненого в роботі моніторингового дослідження та аналітичного опрацювання отриманих даних є визначення найбільш придатних сортів основних сільськогосподарських культур вирощуваних в умовах Тернопільської області та обґрунтування рівнів ресурсного потенціалу (обсягів

мінеральних та органічних добрив) для забезпечення потенційної урожайності певного сорту. Для обґрунтованості рішень стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств використано матриці SWOT-аналізу, що дало змогу виявити сильні сторони та можливості господарюючих суб'єктів щодо формування їх конкурентних переваг.

7. Для формування ефективного організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств на перспективу в монографії обґрунтовано науковий підхід щодо вибору моделей їх конкурентостійкості, адекватних напрямам розвитку підприємницьких структур та їх цільової спрямованості, які охоплюють 7 позицій, серед яких пріоритет надається конкурентоспроможності. При обґрунтуванні часового і просторового лагу конкурентостійкості агровиробників необхідно враховувати місце досліджуваного виробничого суб'єкта діяльності в конкурентному середовищі в обраних стратегічних зонах господарювання та сегментах ринку, а також його ділову репутацію. Підвищенню рівня обґрунтованості рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств та їх конкурентостійкості сприятиме й обґрунтування точок флуктуації, біфуркації та лагу конкурентостійкості господарюючих суб'єктів з урахуванням стадії життєвого циклу організації, стадії просування товару на відповідному сегменті ринку при входженні до нової стратегічної зони господарювання. Для формування точок флуктуації і біфуркації обґрунтовано розширену систему критеріїв за 17-ма основними їх видами: ціннісними орієнтаціями, типами поведінки суб'єктів господарювання, життєвими циклами організації, часовими та просторовими параметрами та ін.

8. Здійснено моделювання організаційно-економічного механізму зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств для забезпечення ефективності ведення ними аграрного виробництва та досягнення максимальної прибутковості у стратегічному періоді. Змістовне наповнення розроблених моделей для кожного суб'єкта господарювання рекомендується здійснювати за запропонованими нами критеріями оцінки. Для обґрунтування

напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та зростання їх конкурентостійкості рекомендується здійснювати оцінку організаційних моделей з орієнтацією на 1) економічну концепцію влади; 2) соціально-економічну концепцію влади; 3) кооперативно-інтеграційний розвиток та економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. ОАО Типография Новости. М., 2000. 256 с.
2. Акимова Г. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов. ЮНИТИ-ДАНА. М., 2003.
3. Анализ и оценка экономической устойчивости вузов: [монография]. Под редакцией С. А. Белякова. МАКС Пресс. М., 2008. 194 с.
4. Аналіз сталого розвитку: глобальний і регіональний контексти. Міжнар. рада з науки (ICSU). НТУУ «КПІ», [2014]. Ч. 2: Україна в індикаторах сталого розвитку, 2013 [викон. М. З. Згуровський (наук. кер. проекту) та ін.; відп. ред. В. Я. Шевчук]. К., 2014. 172 с.
5. Англіїці думали, що ми бідніші: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.agro-business.com.ua/zhyttieve-seredovysche/4745-angliitsi-dumaly-scho-my-bidnishi.html>.
6. Андреева Є. Л. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування. Науковий вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2014. №2. С. 28–32.
7. Анохин С. Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях: автореферат диссертации кандидата экономических наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2000. 20 с.
8. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2009. № 8. С. 17–19.
9. Багиев Г. Л., Анн Х. Маркетинг: учеб. для вузов. Под общей редакцией Г. Л. Багиева. 3-е издание. СПб., 2005. 736 с.

10. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. 2007. № 1 (11). С. 11–16.
11. Базалінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Центр учбової літератури. К., 2009. 328 с.
12. Безкоровайна Л. В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму ефективної діяльності товаровиробника. Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 201. С. 624–631.
13. Безрукова Т. Л, Сапронов Е. И. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации: монография. Издво «КноРус». М., 2008. 163 с.
14. Берницька Д. І., Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства: [електронний ресурс]. Інноваційна економіка. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf.
15. Богданов А. А. Текноложия. Всеобщая организационная наука. М., Экономика, 1989. 120 с.
16. Богінська Л. О. Розробка системи показників сталого розвитку агропромислового комплексу: [електронний ресурс]. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит», №2. 2011. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/Vsnau/2011_2/63Boginska.pdf.
17. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 20 [2] с.
18. Бородіна О. М., Бурлай Т. В., Горшкова Н. І. та ін. Конкурентоспроможність економіки України: стан та перспективи підвищення: [монографія]. Інститут економіки та прогнозування НАН України. За ред. І. В. Крючкової. Основа. К., 2007. 488 с.

19. Ботвіна Н. О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття навч. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)». Сімферополь, 2008. 16 с.
20. Бугай В. З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2008. № 1. С. 34–39.
21. Бузько И. Р., Рекиянов С. А. Конкурентное позиционирование в стратегическом управлении предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2007. № 10. С. 37–43.
22. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм антикризисового управления: теория и практика. Воронеж, 2009. 164 с.
23. Булах В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електровз'язку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. О., 2008. 20 с.
24. Булах В. І., Надтока Т. Б. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення в галузі зв'язку. Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. 2004. Вип. 80. С. 156–161.
25. Буряк Р. І. Формування організаційно-економічного механізму підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору: [електронний ресурс]. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України.. 2014. № 3-4. С. 27-39. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2014_3-4_7
26. Буценко Л. В. Управління конкурентними перевагами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств: [монографія]. «Інтерпрінт-М». Львів, 2014. 310 с.
27. В Україні зросли інвестиції у сільське господарство: [електронний ресурс]. 2016. Режим доступу: http://zik.ua/news/2016/09/01/v_ukraini_znachne_zrostannya_investytsiy_u_silске_gospodarstvo_824612.

28. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монографія]. ЦУЛ. К., 2005. 644 с.
29. Василенко В. О. Стратегічне управління. ЦУЛ. К., 2003. 396 с.
30. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Центр экономики и маркетинга. М., 1996. 160 с.
31. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [монографія]. Інжек. Харків, 2008. 511 с.
32. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия. Диагностика и организация: [монография]. [2-е изд.]. ВНУ им. В. Даля. Луганск, 2004. 320 с.
33. Гайдамак Н. В. Управління результативністю функціонування сільськогосподарських підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: спеціальність 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Нац. аграр. ун-т. К., 1999. 19 с.
34. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16–17.
35. Гатаулин А. М. Система прикладных статистико-математических методов обработки экспериментальных данных. Изд-во МСХА. М., 2002. Ч.1. С. 22–24.
36. Гегель Г. Энциклопедия философских наук. В 3 т. Т1. М., 1974. 452 с.
37. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67–77.
38. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємствами. КНЕУ. К., 1998. 185 с.
39. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: [монографія]. Надтир'я. Луцьк, 2008. 528 с.
40. Гончарук В. А. Развитие предприятия. Дело. М., 2000. 208 с.

41. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. ИД «ИНЖЕК». Х., 2006. 592 с.
42. Горбунова М. В. Проблемы выявления потенциала развития организации. Вестник Нижегородского университета Н. И. Лобачевского. 2012. № 2(2). С. 306–308.
43. Горшкова Л. А. Анализ конкурентоустойчивости субъекта хозяйствования: [электронный ресурс]. Аудит и финансовый анализ. 2003. № 3. Режим доступа: http://www.auditfin.com/fin/2003/3/fin_2003_03_rus_04_03_Gorschkova/fin_2003_03_rus_04_03_Gorschkova.asp.
44. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.
45. Грiшнова О А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
46. Губанов С. Рост без развития и его пределы. Экономист. 2006. № 4. С. 14-31.
47. Гудзинский А. Д. Управление развитием предприятий аграрного сектора экономики Украины: системно- функциональный поход: [монография]. «Лига-Прес». Львов, 2014. 528 с.
48. Гудзинський О. Д. Організаційна культура у розвитку соціально-економічна систем. Науковий вісник Полісся. 2015. №3(3). 69 – 71с.
49. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємницьких структур. Ринок праці. 2009. №1. С. 34–39.
50. Гудзинський О. Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри. Урожай. К., 1996. 144 с.
51. Гудзинський О. Д., Кірейцев Г. Г., Савчук В. К. Економічна теорія та реалізація її положень в межах розвитку АПК. Економічна теорія. 2005. № 2. С.80–96.

52. Гудзинський О. Д., Нестеренко С. А. Формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств: методологічний аспект: [монографія]. «Ліга-Прес». Львів, 2014. 420 с.
53. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник; заг. ред. О. Д. Гудзинського /2-е перевид. і допов. ІПК ДСЗУ. К., 2011. 322 с.
54. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. ІПК ДСЗУ. К., 2010. 212 с.
55. Гудзинський О. Д., Гайдамак Н. В., Судомир С. М. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. ТОВ «Аграр Медіа Груп», К., 2011. 175 с.
56. Данилишин Б. М., Шостак Л. Б. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений. СОПС Украины НАНУ: К., 1999. С. 367.
57. Данилов-Данильян В. И., Лосев К. С. Экологический вызов и устойчивое развитие. Прогресс-традиция. М., 2000. 416 с.
58. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание. Управление и оценка эффективности. Издательство «Инфра-М». К., 2004. 368 с.
59. Дейнега О. В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств: [електронний ресурс]. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. Електронне наукове фахове видання. Відділ Логістика. 2008. С. 61–68.
60. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: [монографія]. Основа. Х., 1995. 160 с.
61. Дикань В. Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий. Основа. Х., 1997. 160 с.

62. Діброва А. Д., Одосій О. В. Основні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією. *Економіка АПК*. 2012. № 2. С. 95–102.
63. Долгов Д. И. Взаимосвязь конкурентоспособности продукции и конкурентоустойчивости предприятия: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.Com/18_APSN_2014/Economics/10_157642.doc.htm.
64. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / за ред. І. З Должанський, Т. О. Загорна. Центр навчальної літератури. К., 2006. 384 с.
65. Дюк А. А. Взаємозв'язок організаційної культури та організаційного розвитку та позитивний їх вплив на стратегічний розвиток підприємств. *Економічний простір*. 2010. № 33. С. 214–220.
66. Дьяченко А. В. Основания теории трансформационной экономики. Издательство ВолГУ. Волгоград, 2001. 120 с.
67. Екологія і культура: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.com/11800912/ekologiya/ekologiya_kultura.
68. Економічна енциклопедія у 3 т, т. 1. Академія. К., 2000. 863 с.
69. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2 / С.В. Мочерний. Академія. К., 2000. 864 с.
70. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) Видавничий центр «Академія». К., 2002. 952 с.
71. Економічна ситуація у Тернопільській області: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://chasopys.te.ua/ekonomika/1822-ekonomichna-sytuatsiia-u-ternopilskii-oblasti>.
72. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під заг. ред. М. І. Молдованова. Техніка. К., 1993. 856 с.
73. Єремчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук:

- спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»
Харківський нац. економічний ун-т. Х., 2005. 20 с.
74. Єрмаков О. Ю., Кравченко А. В. Розвиток регіонального ринку оренди сільськогосподарських земель. *Економіка АПК*. 2007. №6. С. 10–14
75. Єрмаков О. Ю., Саранчук Г. М. Інноваційний розвиток зерновиробництва в сільськогосподарських підприємствах: [монографія]. Ніжин, 2011. 196 с.
76. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Методика оцінки сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України: Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 231. С. 25-32.
77. Єфременко О. В. Використання оцінки конкурентостійкості в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2011. 19 с.
78. Єфременко О. В. Конкурентостійкість підприємства: поняття та види: *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. № 2. Ч. 2. 2010.
79. Жаворонкова Г., Миколаївська Я. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2009. № 21. С. 80–86.
80. Завадський Й. С. Менеджмент. УФІМБ. К., 1997. 542 с.
81. Зайцев О. Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): автореф. дисс. канд. екон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Хабаровск, 2007. 23 с.
82. Зайцева Л. Оцінка сталості розвитку економіки регіону. *Управління сучасним містом*. 2001. № 3. С.31–35.
83. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» : від 26 листопада 1993 р. № 3659-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993. №50. Ст. 472.

84. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»: від 7 червня 1996 р. № 236 / 96-ВР .Урядовий кур'єр . 1996. 29 черв.
85. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: від 11.01.2001 р. №2210-III: [електронний ресурс]. Режим доступу: rada.gov.ua.
86. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: від 11.01.2001 р. №2210-III: [електронний ресурс]. Режим доступу: rada.gov.ua.
87. Захарова С. В. Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления конкурентоустойчивостью промышленного предприятия: Автореф. дис канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Саратовский государственный социально-экономический университет. Саратов, 2006. 21 с.
88. Збарський В. К., Горьовий В. П., Срібнюк М. С. Організація і перспективи розвитку виробництва у сільськогосподарських підприємствах: [монографія]. ННЦ ІАЕ К., 2008. 135 с.
89. Збережемо українську землю від виснаження: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://blogs.lb.ua/valeriy_lunchenko/233398_zberezhemo_ukrainsku_zemlyu_vid.html.
90. Збірник Сільське господарство Тернопільської області за 2017 р. Тернопіль, 2018.
91. Згуровський М. З. Сталий розвиток регіонів України. НТУУ «КПІ». К., 2009. 197 с.
92. Зеркалов Д. В. Проблеми екології сталого розвитку: [монографія]. Основа. К., 2013. 430 с.
93. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): [монографія]. Луганськ, 2005. 268 с.
94. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2007. № 1–2. С. 97–101.

95. Ільяшенко В. А. Формування конкурентоздатності підприємства АПК в ринкових умовах: автореф. дис. к. е. н.: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Х., 2004. 24 с.
96. Каболов В. В. Конкурентоустойчивость и технология управления изменениями. Вестник Владикавказского научного центра. 2008. Т. 8. № 4. С. 71–73.
97. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2001. 320 с.
98. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» К., 2006. 18 с.
99. Карпінський Б. А., Божко С. М. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель. Логос. Львів, 2005. 256 с.
100. Качмарик М. М. Оцінка ефективності управління і використання трудового потенціалу: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/nvnltu/15_5/262_Kaczmaryk_15_5.pdf.
101. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 44-47.
102. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 3. С. 84-91.
103. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 82-90.
104. Котикова О. І. Стійкий розвиток як концептуальна основа сільськогосподарського землекористування в Україні: [монографія]. Видавець Ганна Гінкул. Миколаїв, 2009. 330 с.
105. Критерії підбору сорту озимих зернових культур: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.agro->

business.com.ua/agronomiia-siogodni/1210-kryteriii-pidboru-sortu-ozymykh-zernovykh-kultur.html.

106. Куликов Г. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. «Экономика». М., 2000. 348 с.
107. Кульман А. Экономические механизмы: пер. с фр./ общ. ред. Н. И. Хрусталевой. АО Изд. группа: «Прогресс», «Универс». М., 1993. 192 с.
108. Кушлин В. И., Чичканов В. П. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Гос. регулирование экон. процессов. РАГС. М., 2004. 744 с.
109. Левченко Л. О. Теоретичні аспекти оцінки якості сільськогосподарської продукції: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://vuzlib.com.ua/articles/book/8240> -Teoretichn % D1 % 96_ aspekti_o%D1%81%D1%96nki_/1.html.
110. Лекції «Основи охорони праці» (з матеріалами для СРС): [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://opcb.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/05/Leks_OP_TEF.pdf.
111. Лимич Ю. В. Організаційно-економічний механізм регулювання інвестиційних можливостей національної промисловості. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. *Інноваційна економіка*. № 9 [35]. Тернопіль, 2012. С.121.
112. Лисенко Ю. В., Радамовська І. В. Теоретичні засади управління конкурентостійкістю підприємства. *Прометей*. 2013. № 1 (40). С. 172-177.
113. Лісовська Л. С., Теребух А. А., Рачинська Г. В. Конкурентоспроможність – комплексна характеристика суб'єкта ринкової економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Зб. наук. праць. Вип. 611. НУЛП. Львів, 2008. С. 26–32.
114. Лункіна Т. І. Методика оцінки рівня економічної стійкості розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської*

державної аграрної академії: Економічні науки. 2012. Т.2. Випуск 2 (5). С.169-175.

115. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 р. ННЦ ІАЕ. К., 2012. С. 13–26.
116. Мазуренко О. В. Розвиток інтегрованих формувань в АПК. *Економіка АПК*. 2006. № 3. С. 89-93.
117. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с англ. 11-го изд., К., 2000. 785 с.
118. Максимов В. В., Бурко Я. В. Обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2009. № 9. С. 69-77.
119. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. ННЦ ІАЕ. К., 2007. 270 с.
120. Мароши М. Организация – стимулирование – эффективность: пер. с венгерского. Экономика. М., 1981.
121. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. Центр экономики и маркетинга. М., 2002. 304 с.
122. Матриця Томпсона і Стрікленд: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://um.co.ua/11/11-1/11-14810.html>.
123. Методичні підходи до розробки індикаторів стійкого розвитку: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.com/1265051638635/rps/metodichni_pidhodi_rozrobki_in_dikatoriv_stiykogo_rozvitku.
124. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник, 2-е изд. ИНФРА-М. М., 1999.
125. Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. №2. С. 8-16.

126. Нагірна Л. В. Стійкий розвиток як складова забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Наука й економіка*. 2010. № 3(19). С.133-137.
127. Нестеренко С. А. Конкуреноспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: [монографія] О. В. Ульянченко. Х. Віровець. АП «Апостроф». 2011. 483 с.
128. Новак О. В. Фактори стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та їх оцінку. *Науковий вісник НАУ*. 2007. Вип. 110. Ч.1. С. 313-317.
129. Новоселецький О. М. Методика розрахунку економічної стійкості підприємства з урахуванням ризику. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2007. Вип.11 (78). С.77-82.
130. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Фонд экономической книги «Начала». М., 1997. 180 с.
131. Нуреев Р. М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики. ИНФРА-М. М., 2001. 240 с.
132. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. МАУП. К., 2000. 128 с.
133. Основы внешнеэкономических знаний. Словарь-справочник. Под. ред. С. И. Долгова. М., 1990. 432 с.
134. Осташко Т. О. Ринкова трансформація аграрного сектора. Фенікс. К., 2004. 280 с.
135. Парсонс Т., Етциони А. Система современного общества: пер. с англ. Аспект Пресс М., 1997. 270 с.
136. Пархомець М. К., Уніят Л. М. Економічна ефективність використання земельних угідь у конкурентному середовищі. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 153-162.
137. Педченко Н. С. Фінансовий моніторинг конкурентного потенціалу виробничих підприємств. *Регіональні перспективи*. 2001. № 4 (17). С.77.

138. Перцовский Н. И. Международный маркетинг: Учеб. пособие. Высшая школа. М., 2001. 239 с.
139. Петкова Л. К вопросу о качестве экономического роста Украины. *Экономика Украины*. 2005. № 6. С. 45-49.
140. Печеркина Е. В. Классификация факторов конкурентоустойчивости предприятия: [электронный ресурс]. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2005. № 8. Режим доступа: <http://www.osu.ru>.
141. Подоприхин Н. М. Организационно-экономический механизм реализации инвестиционной стратегии. Дис. канд. экон. наук. Воронеж, 1999. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lib.uaru.net/disser/ru.html>.
142. Полозова Т. В., Овсяченко Ю. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ*. Том VIII. 2005. № 1-2. С. 63-65.
143. Полтавская Е. А. Конкуренция и конкурентные преимущества. Зб. наук.праць «Економіка: проблеми теорії та практики». ДНУ. Дніпропетровськ. 2002. Вип. 141. С. 41-44.
144. Понамарьова М. В. Конкуристійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку: [електронний ресурс]. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. № 1. Серія «Економічні науки». 2016. Режим доступу до ресурсу: http://www.knau.kharkov.ua/uploads/visn_econom/2016/1/34.pdf.
145. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вид. ХДЕУ.Х., 2002. 640 с.
146. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Издательский дом «Вильямс». М., 2005. 608 с.
147. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. Под ред и с предисловием В. Д. Щетинина. Международные отношения. 1993. 896 с.

148. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. М. Портер. Пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. Основи. К., 1997. 390 с.
149. Природно-ресурсний потенціал: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.novageografia.com/vogels-282-1.html>.
150. Протасова Л. В. Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості. Економіка. Управління. Інновації: електронне наукове фахове видання. 2010. № 2 (4).
151. Прохорова В. В., Кобець С. П. Управління конкурентною стійкістю підприємств: [монографія]. УПА. Харків, 2016. 198 с.
152. Радамовська І. В. Необхідність врахування ризиків у процесі управління конкурентостійкістю підприємств. *Інноваційна економіка*. № 8. 2013. С. 107-111.
153. Расулев А. Индикаторы и варианты достижения устойчивого экономического роста. *Общество и экономика*. 2001. № 10. С. 29-46.
154. Русак О. П. Діагностика цін в умовах формування ринку продукції тваринництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Випуск 2 (53). С. 259-263.
155. Саблук П. Т., Малік М. Й., Валентинов В. Л. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. ІАЕ. К., 2002. 294 с.
156. Савинов Ю. А., Чепурин М. Н. Как сделать товар конкурентоспособным. Как продать товар на внешнем рынке. Мысль. М., 1990. С. 214-227.
157. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*. Зб. наук. праць. Вип. 633. Львів, 2008. С. 627–636.
158. Саркисов С. Э. Менеджмент: Словарь-справочник. Анкил. М., 2005. 808 с.

159. Синиця Л. В. Оцінка стійкості підприємства: [монографія]. Юго-Восток. Донецьк, 2010. 184 с.
160. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): колективна монографія за загальною редакцією О. Д. Гудзинського. ТОВ «Аграр Медіа Груп». К., 2012. 771 с.
161. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки»*. Том X, 2007. № 1. С. 12–16.
162. Сімах Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібною торгівлі: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х., 2009. 18 с.
163. Смирнов Е. П. Стратегия развития регионов: теория, практика и новые подходы: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bre.ru/risk/30532.html>.
164. Сторожилова У. Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2006. 19 с.
165. Стратегічні зони господарювання. Аналіз альтернатив та вибір стратегії: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://library.if.ua/book/3/336.html>.
166. Судомир М. Р. Генезис поняття «конкуренція». Modern transformation of economics and management in the era of globalization: International scientific conference, 29 січня 2016 р.: тези доповіді. Lithuania: Klaipeda University, 2016. С. 137–141.
167. Судомир М. Р. Організаційний потенціал стратегічного розвитку підприємств. *Вісник НТУ. «ХІІІ» серії «Актуальні проблеми управління*

- та фінансово – господарської діяльності. Харків, 2013. № 53 (1026). С. 154–159.
168. Судомир М. Р. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. №4. С. 267–269.
169. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № (1). С. 101–105.
170. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч.4. С. 91–94
171. Судомир М. Р. Податкова система в активізації діяльності сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх стійкості в розвитку. «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти», 10 листопада 2016 р.: тези доповіді. Кам'янець-Подільський: Подільський державний аграрно-технічний університет, 2016. С. 75–77.
172. Судомир М. Р. Принципи забезпечення системи економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Problems and prospects of territories' socio-economic development: participant of the 3rd International scientific conference, 29 квітня – 1 травня 2014 р.: тези доповіді. Opole, Poland, 2014. С. 116–119.
173. Судомир М. Р. Стратегічний менеджмент в забезпеченні конкурентостійкості соціально-економічних систем. Актуальні питання енергетики та біотехнологій, 26 травня 2016 р.: тези доповіді. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2016. С. 75–77.

174. Судомир М. Р. Управління організаційним розвитком соціально-економічних систем. Проблеми розвитку вищої школи та економіки в XXI столітті: міжнародна науково-практична конференція, 3–4 жовтня 2013 р.: тези доповіді. Рівне: Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука (Україна)», 2013. С. 438–440.
175. Судомир М. Р. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № (29). С. 101–105.
176. Судомир М. Р. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: студентська науково-практична конференція, 17–18 листопада 2010 р.: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2010. С. 23 – 25.
177. Судомир М. Р. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора Козівського району. Проблемні аспекти формування та функціонування аграрного сектора у ринковій економіці: студентська науково-практична конференція, 27 березня 2008 р.: тези доповіді. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2008. С. 74–76с.
178. Судомир М. Р. Формування логістичних систем у сільському господарстві. «Логістичний менеджмент: проблеми та перспективи», 17 листопада 2016 р.: тези доповіді. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2016. С. 137–141.
179. Судомир С. М. До аналізу конкурентоспроможності підприємств як складової потенціалу підприємств. *Облік і фінанси АПК*, 2008. № 3 С. 117-119.
180. Судомир С. М. Розвиток соціально-економічних систем конкурентоспроможного спрямування. *Економічний часопис-XXI*. 2013 № 9-10 (1). С.57-60.

181. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. ЦП «Компринт». К., 2015. 483 с.
182. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Таврійський державний агротехнологічний університет. Т., 2017. 23 с.
183. Теория организации. Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. Спб., 2004.
184. Тернопільщина бере курс на ефективний розвиток тваринництва: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://teren.in.ua/2015/11/03/ternopilshchyna_bere_kurs_na_efektyvnyy_rozvytok_tvarynnytstva/.
185. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій: [електронний ресурс]. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 48. 2014. Режим доступу до ресурсу: <file:///C:/Users/sveta/Downloads/the-enterprise-competitive-status-in-the-system-of-scientific-categories.pdf>.
186. Третьяк В. В., Бондаренко Н. П. Конкурентостійкість як динамічна характеристика сучасного підприємства. Маркетингові дослідження в Україні: матеріали III-ї Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 трав. 2008 р. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. С. 262–264.
187. Тридід О. М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства. *Економіка розвитку. ХНЕУ*. 2002. № 2 (22). С. 75–76.
188. Туленков М. В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: [монографія]. Каравела. К., 2009. С. 56.
189. Фатхундінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації. К., 2009. 470 с.
190. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М., 2000. 640с.
191. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара. М.,

1995. 56 с.
192. Фионин В. В. Организационно-экономические основы управления конкурентоустойчивости предприятия : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.05 Эконом. Самара, 2004. 24 с.
193. Філіпенко А. С. Глобальні реформи економічного розвитку. *Історія і сучасність*. К., 2007. 670 с .
194. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития: [монография] / под ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського. Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины. Одесса, 2009. 334 с.
195. Франчук В. И. Основы построения организационных систем. М., 1991. 123 с.
196. Франчук В. И. Основы современной теории организации. Институт организационных систем. М., 1995. 140 с.
197. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода: [антология сочинений]. Пневма. СПб., 1999. 288 с.
198. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. Спб., 2001. 236 с.
199. Хубиев К. Противоречия экономического роста. *Экономист*. 2005. № 8. С. 46-54.
200. Чередниченко Л. Необходимые условия роста ВВП. *Экономист*. 2004. № 3. С. 52–58.
201. Чернега В. В. Конкурентостійкість підприємств та механізми її забезпечення: [монографія]. Київський національний ун-т технологій та дизайну; інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. ІПК ДСЗУ. К., 2008. 235 с.
202. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2006. 21 с.
203. Чорна М. В. Конкурентостійкість підприємств: ознаки та умови

- виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 41–44.
204. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.com/72682/logistika/analiz_logistichnogo_potentsialu_pid_priyemstva
205. Шевченко Г. М. Організаційно-економічний механізм формування та використання природно-рекреаційного потенціалу території: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.06. Сум. держ. ун-т. Суми, 2008. 21 с.
206. Школьній О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: [монографія]. Умань, 2007. 308 с.
207. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. 2001. № 1. С. 20-26.
208. Шпотов Б. М. О современных теориях конкурентных преимуществ. *Международный журнал: проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С.50-55.
209. Шувар І. Винос поживних речовин з ґрунту різними культурами: [електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.agro-business.com.ua/agronomiia-siogodni/3036-tsinnist-riparu-iak-poperednyka-ta-iogo-mistse-v-sivozmini.html>.
210. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (исследование предпринимательства, прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М., 1982. 455 с.
211. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: [монография] М., 1996. 272 с.
212. Янків М. Д. Організаційно-економічний механізм розвитку і функціонування АПК України: [монографія]. Львів, 2000. 450 с.
213. Ястремська О. М. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність: проблеми*

науки та практики. 2007. № 5. С. 214–227.

214. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: [монографія]. Сімферополь, 2007. 384 с.
215. Brown L.R. The agricultural links: how environmental deterioration could disrupt economic progress. *Worldwatch paper*. №136. P. 1–73.
216. Burng T., Stalker D. *The menegment of innovation*. London, 1961.
217. Feiok R. C., Moon M. J., Park H. Regional Governance and Economical Development : a Reply to Lyons, Reese, and Morris and Watson. *PAR. The premier journal of public administration*. 2008. January-February. Volume 68. № 1. P. 38 – 40.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета організаційного потенціалу

Доброго дня, мене звати Марія, я проводжу соціологічне опитування ціллю якого є визначення загального рівня організаційного потенціалу. Всі ваші відповіді, як і відповіді інших учасників являються анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Оцініть, будь ласка, рівень цінностей, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень ; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень задоволення потреб і очікування споживачів у високоякісних та екологічно чистих продуктах					
Рівень цінування творчої ініціативи					
Рівень морального та матеріального заохочення персоналу					
Рівень командної роботи					
Рівень справедливості по відношенню до персоналу					
Рівень поваги до клієнта					

2. Оцініть, будь ласка, організаційну культуру, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень ; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень відданості працівників по відношенню до організації					
Рівень сформованості управлінського персоналу як системи					
Ступінь підпорядкованості планам і регламентам					
Рівень сформованості потенціалу підприємств					
Рівень відносин між керівництвом і персоналом					
Рівень інноваційної сприйнятливості					
Рівень орієнтації на стабільність					
Рівень орієнтації на зміни					
Рівень стратегічної спрямованості діяльності підприємства					

3. Оцініть, будь ласка, організаційну поведінку, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Продовження додатку А

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень бізнесової поведінки					
Рівень іміджевих регламентів поведінки					
Рівень мотивації робочого місця					
Рівень здатності до адаптації (змін)					
Рівень уваги до клієнтів					
Рівень орієнтації на роботу в команді					

4. Оцініть, будь ласка, організаційну взаємодію, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень сформованості задач, які необхідно вирішити					
Рівень сформованості організації, як системної цілісності					
Рівень збалансованості обов'язків, прав і відповідальності					
Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків					

5. Оцініть, будь ласка, рівень авторитету керівника, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень довіри					
Рівень організаторських здібностей					
Рівень компетентності					
Рівень толерантності					
Рівень комунікабельності					
Рівень персональної відповідальності					
Рівень справедливості					

На цьому інтерв'ю закінчено, дякую за увагу!

Додаток Б

Анкета управлінського потенціалу

Доброго дня, мене звати Марія, я проводжу соціологічне опитування ціллю якого є визначення загального рівня управлінського потенціалу. Всі ваші відповіді, як і відповіді інших учасників являються анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Оцініть, будь ласка, стиль керівника, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень орієнтованості на завдання та на партнера					
Рівень орієнтованості на завдання та на себе					
Рівень орієнтованості на себе та на партнера					

2. Оцініть, будь ласка, імідж керівника, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень особистих якостей					
Рівень професійних якостей					
Рівень соціальних якостей					
Рівень якості керівника у сфері управління виробництвом					

3. Оцініть, будь ласка, компетентність управлінської команди, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень командних цінностей					
Рівень уміння працювати з документами					
Рівень цільової спрямованості					
Рівень потенційних можливостей					

4. Оцініть, будь ласка, мотиваційну діяльність, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень заробітної плати					
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі					
Рівень безпеки праці					
Рівень професійної самореалізації					
Рівень взаємовідносин з керівництвом					
Рівень підвищення кваліфікації					
Рівень службового зростання					

5. Оцініть, будь ласка, імідж підприємства, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень ; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень соціальної адаптації працівників					
Рівень заробітної плати					
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі					
Рівень культури ведення документації					
Рівень культури прийому					
Рівень дизайну					
Рівень оперативності роботи					
Рівень відкритості та простоти роботи у співпраці з клієнтами					
Рівень професіоналізму роботи					
Рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства					
Рівень довіри до підприємства місцевих державних органів управління					
Рівень довіри до підприємства інших суб'єктів господарювання					

6. Скажіть, будь ласка, скільки рішень прийняло керівництво вашого підприємства до реалізації _____?

7. Скажіть, будь ласка, скільки нереалізованих рішень прийнятих керівництвом _____?

На цьому інтерв'ю закінчено, дякую за увагу!

Додаток В

Анкета соціального потенціалу

Доброго дня, мене звати Марія, я проводжу соціологічне опитування ціллю якого є визначення загального рівня соціального потенціалу. Всі ваші відповіді, як і відповіді інших учасників являються анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Оцініть, будь ласка, рівень і якість життя працівників, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень задоволеністю працею					
Рівень відсутності стресових ситуацій					
Рівень умов праці					
Рівень заробітної плати					
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі					

2. Оцініть, будь ласка, взаємовідносин між керівниками і підлеглими, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень взаємовідносин між керівниками і підлеглими					

3. Оцініть, будь ласка, інтелектуальний потенціал, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень питомої ваги нової продукції в загальному об'ємі продаж					
Рівень якісного складу персоналу					
Рівень цільової спрямованості					
Рівень потенційних можливостей					

Продовження додатку В

Примітка до інтерв'юєра! Питання 5.1. запитувати працівників апарату управління, запитання 5.2. начальника відділу кадрів, за його відсутності працівника апарату управління, який по сумісництву виконує дані обов'язки.

5.1.) Скажіть, будь ласка, скільки раціоналізаторських пропозицій прийнято з метою поліпшення діяльності організації ___?

5.2.) Яка чисельність персоналу в Вашій організації ___?

5.3.) Скажіть, будь ласка, скільки звільнилось працівників у Вашій організації із вищою освітою в цьому році ___?

Примітка до інтерв'юєра! Питання 6, 7, 8 з охорони праці запитувати інженера по охороні праці, за його відсутності працівника апарату управління, який по сумісництву виконує дані обов'язки.

4. Нам необхідно оцінити рівень виробничої безпеки, тому назвіть, будь ласка:

4.1. Кількість працюючих, які суворо дотримуються вимог безпеки праці ___.

4.2. Яка загальна кількість працюючих в цеху (на ділянці) ___?

5. Нам необхідно оцінити рівень технічної безпеки, тому назвіть, будь ласка:

5.1. Кількість машин, механізмів, іншого обладнання, що повністю відповідає вимогам безпеки ___.

5.2. Загальну кількість одиниць обладнання у підрозділі ___.

6. Нам необхідно оцінити рівень виконавчої дисципліни, тому назвіть, будь ласка:

6.1. Кількість виконаних заходів з охорони праці за певний термін ___.

6.2. Загальна кількість намічених заходів ___.

На цьому інтерв'ю закінчено, дякую за увагу!

Додаток Г

Анкета ділової репутації

Доброго дня, мене звати Марія, я проводжу соціологічне опитування ціллю якого є визначення рівня ділової репутації підприємства, яка являється однією із важливих критеріїв конкурентостійкості. Всі ваші відповіді, як і відповіді інших учасників являються анонімними і будуть використані тільки для загальної статистики.

1. Оцініть, будь ласка, рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень виконання зобов'язань перед бюджетом					
Рівень виконання зобов'язань перед постачальниками					
Рівень виконання зобов'язань перед споживачами					
Рівень виконання зобов'язань перед юридичними фінансовими структурами					
Рівень виконання зобов'язань перед суспільством в плані розв'язання екологічних і соціальних задач					

2. Оцініть, будь ласка, культуру обслуговування, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень системи послуг, що надаються в господарстві					
Рівень якості праці					
Рівень якості обслуговування (манера спілкування)					

3. Оцініть, будь ласка, імідж керівника, за критеріями оцінки в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень особистих якостей					
Рівень професійних якостей					

Рівень соціальних якостей					
Рівень якості керівника у сфері управління виробництвом					

4. Оцініть, будь ласка, рівень доступності цін в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень доступності цін					

5. Оцініть, будь ласка, рівень платоспроможності споживача, в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень платоспроможності споживача					

Примітка інтерв'юєру! Питання 6 задається головному бухгалтеру.

6. Оцініть, будь ласка, рівень платоспроможності фірми, в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень платоспроможності споживача					

7. Оцініть, будь ласка, рівень соціальної відповідальності, в коефіцієнтах, де:

0,1 – низький рівень; 0,25 – помірно низький рівень; 0,5 – середній рівень; 0,75 – помірно високий рівень; 1 – високий рівень.

Критерії оцінки	Оцінка в коефіцієнтах				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
Рівень соціальної відповідальності					

На цьому інтерв'ю закінчено, дякую за увагу!

Наукове видання

ЄРМАКОВ Олександр Юхимович
СУДОМИР Марія Романівна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Комп'ютерний набір Судомир. М. Р.

Формат 60 x 90/16 Тираж 300 пр. Ум. друк. арк. 11,37 зам. № _____

Підписано до друку __ _____ 2019 р.

Видавець і виготовлювач ТОВ ЦП «КОМПРИНТ»

01103, Київ, вул Предславинська, 28

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єкта видавничої
справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.