

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СІТКОВСЬКА АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА**

**УДК 338.432:631.11:342.02**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ  
ФОРМУВАННЯ, ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА КОНТРОЛІНГУ**

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

**РЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Київ – 2023

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Міжрегіональній Академії управління персоналом

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Николюк Ольга Миколаївна,**  
Поліський національний університет,  
завідувач кафедри комп'ютерних технологій  
і моделювання систем;

доктор економічних наук, професор  
**Трусова Наталя Вікторівна,**  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного,  
професор кафедри фінансів, обліку  
та оподаткування;

доктор економічних наук, професор  
**Гривківська Оксана Василівна,**  
Національний університет харчових технологій,  
професор кафедри економіки і права.

Захист відбудеться «18» січня 2023 р. об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.142.03 у Міжрегіональній Академії управління персоналом за адресою: 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2.

Із дисертацією можна ознайомитись у Міжнародному бібліотечно-інформаційному центрі ім. Ярослава Мудрого Міжрегіональної Академії управління персоналом за адресою: 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
д.е.н., доцент

Г.А. Братусь

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання пріоритетними напрямами діяльності аграрних підприємств є підвищення ефективності використання власних ресурсів, пошук потенційних можливостей збереження та поліпшення економічних показників на довгострокову перспективу. Турбулентність та невизначеність економічної ситуації в країні зумовлюють важливість управління конкурентоспроможністю у розвитку економічної науки. Для аграрних підприємств стратегічне значення має пошук нових методів та моделей підвищення конкурентоспроможності та їх конкурентної стійкості. Розвиток аграрного сектора економіки в умовах посилення конкуренції та глобалізації ринків сприяє зростанню ролі стратегічного управління суб'єктами господарювання в агропромисловому виробництві країни. Це визначає необхідність пошуку сучасною економічною наукою нових методів та інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Точкові методи управління аграрними підприємствами не відображають сучасну специфіку існуючих економічних умов, розпорошують фінансові ресурси та не враховують реальні інтереси товаровиробників і споживачів. Недостатнє використання наукових методів управління сільським господарством на всіх рівнях зумовило нездатність визначити пріоритетний напрямок його розвитку, обґрунтувати раціональну виробничу структуру на довгострокову перспективу, яка максимально адаптована до сучасних економічних умов та забезпечує високу економічну ефективність. На сьогодні зростають не лише вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції і посилюється потреба у прогнозуванні виробництва, вдосконаленні системи матеріально-технічного забезпечення, товароруху аграрної продукції, також зростає відповідальність власників і менеджменту аграрного підприємства як за вибір найкращого напряму досягнення своїх цілей з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, так і за розвиток прилеглих сільських територій.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних та практичних засад конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг як об'єкта стратегічного управління та проблем формування системи управління мають дослідження таких вітчизняних та зарубіжних науковців: А. Акмаєв, Д. Барабась, А. Вакуленко, А. Войчак, О. Гудзинський, Т. Гуренко, Л. Довгань, О. Дуброва, Ю. Іванов, Р. Камишніков, І. Кирчата, М. Коваленко, О. Кузьмін, В. Немцов, О. Николюк, Т. Омеляненко, А. Піддубний, М. Портер, М. Саєнко, С. Судомир, Н. Тарнавська, Н. Трусова, Р. Фатхутдінов, В. Чернега, З. Шершньова та інших..

Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, розробки концепцій управління конкурентоспроможністю та підвищення конкурентного потенціалу досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Й. Абрам, О. Агеєва, А. Адамкевич-Дрвілло, Ф. Аналуї, І. Ансофф, Д. Бабміндра Л. Балабанова, І. Безверха, К. Ботмен,

М. Бутко, Я. Гергет, М. Горіховський, О. Гривківська, Є. Діденко, Я. Добрович, О. Жилінська, А. Карамі, О. Коваленко, І. Мягких, С. Нечушкіна, А. Поршньов, В. Радченко, З. Рум'янцева, М. Соломатіна та інших.

Вагомий науковий внесок у вивчення сутності контролінгу та його практичного використання зробили О. Ананькіна, Ю. Аніскін, Ю. Вебер, О. Гамова, А. Дайле, Н. Данилочкіна, П. Друкер, К. Друрі, В. Івашкевич, О. Кармінський, В. Керімов, Н. Кузубов, Х. Кюппер, П. Лакіда, Ю. Лопатинський, Е. Майер, Л. Малишева, Р. Манн, О. Ніколаєва, Т. Райхман, О. Товкан, С. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, В. Хофенбек та інші.

Незважаючи на суттєвий науковий інтерес до зазначеної проблеми та її важливість, недостатньо розробленими залишаються основи формування, використання та імплементації стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю в діяльність саме аграрних підприємств. Подальша їх розробка забезпечить використання повною мірою науково-технічного потенціалу для розвитку як всієї економіки, так і вітчизняних аграрних підприємств, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Науковий пошук визначається різноплановістю підходів у дослідженні обраної нами тематики та недостатньою увагою питанням імплементації стратегічного управління конкурентоспроможністю саме аграрних підприємств. Потребує додаткового вивчення і обґрунтування сучасних механізмів та інструментарію контролінгу; питання участі персоналу підприємств в процесі стратегічного управління, що зумовило вибір проблематики дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету за темою: «Розробити напрями формування конкурентоспроможного агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації № 0115U007159). У межах зазначеної теми особисто автором розроблено теоретико-практичні рекомендації імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; запропоновано концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; розроблено методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; сформовано інструментарій оцінки та забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства; розроблено науково-практичні рекомендації щодо впровадження контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення засад формування, імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Для досягнення мети дослідження вирішено такі завдання:

- узагальнити сучасний науковий доробок та науково-теоретичні підходи щодо особливостей конкуренції аграрних підприємств;
- здійснити аналіз та уточнити понятійно-категоріальний апарат процесу управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- удосконалити класифікацію внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств;
- сформуувати інструментарій оцінки та забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства;
- розвинути концептуальні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- розробити теоретико-практичні рекомендації щодо імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- здійснити аналіз стану конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- удосконалити методологічний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів аграрного підприємства;
- удосконалити теоретико-методологічний підхід до формування та управління підприємницькою орієнтацією з метою досягнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- розробити та реалізувати методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- удосконалити науково-методичний алгоритм формування та імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо впровадження контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування, імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу.

**Методи дослідження.** Наукову та теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження склала сукупність загальнонаукових, спеціальних та міждисциплінарних методів, підходів, прийомів та принципів наукового дослідження. У процесі виконання теоретичної та практичної частин роботи використано такі методи: *термінологічного аналізу* – для обґрунтування сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність аграрних підприємств», «управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств» (підрозділи 1.1, 1.2); методи *теоретичного узагальнення, наукового абстрагування, системного та структурного аналізу* – для систематизації теоретичних положень формування індикаторів конкурентоспроможності аграрних підприємств, узагальнення методів оцінки конкурентоспроможності (підрозділи 1.3, 2.1, 2.2, 2.3); *фінансово-економічного, статистичного,*

*порівняльного аналізу, узагальнення, систематизації* – для комплексної діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначення специфічних ознак ефективних аграрних підприємств Дніпропетровської області (розділ 3); *систематизації, структурного аналізу, індукції та дедуції, узагальнення* – для розробки методики оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та формування узагальнюючого показника рівня розвитку конкурентного потенціалу підприємства (розділ 4); *систематизації та узагальнення* – для обґрунтування концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, практичних рекомендацій щодо імплементації та контролінгу концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю (розділ 5); *абстрактно-логічний* – для логічного узагальнення теоретичних засад та формування висновків дослідження (усі розділи дисертації).

*Інформаційну базу дослідження* становлять офіційні документи Державної служби статистики; законодавчі й нормативні акти, офіційні документи державних і урядових органів, які регулюють економічні відносини на території України; офіційні статистичні матеріали, дані бухгалтерської звітності аграрних підприємств Дніпропетровської області; матеріали наукових конференцій і семінарів; ресурси інформаційної системи *Інтернет*; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі економічної теорії й практики, які присвячені проблемам стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств; результати власних напрацювань. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення засад формування, імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств:

*вперше:*

- запропоновано концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, сутність якої полягає у необхідності здійсненні комплексного динамічного управлінського процесу на умовах безперервності та багатоаспектності шляхом активного управлінського впливу на систему стратегічного управління аграрного підприємства для досягнення цілей розвитку, високого рівня конкурентоспроможності та довгострокових конкурентних переваг з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів за допомогою сукупності взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів організаційної структури, методик, бізнес-процесів, потенціалу, ресурсів, можливостей та інструментів, задоволення вимог зацікавлених сторін, постійного удосконалення діяльності, ефективного зворотнього взаємозв'язку, своєчасного реагування на наявні та потенційні зміни бізнес-середовища;

- розроблено теоретико-практичні рекомендації щодо імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства: забезпечення ефективного управління процесом змін культури управління та подолання внутрішнього опору змінам; усунення протиріч

розробленої стратегії з існуючою структурою управління; наявність чіткої довгострокової мети, узгодженої з середньо та короткостроковими бюджетами, річними планами аграрного підприємства; розробка детальної моделі та плану дій; обмін інформацією між персоналом та діловими одиницями, які відповідальні за виконання стратегії; використання ефективних засобів управління та механізмів зворотнього зв'язку; комунікація відповідальності; усвідомлення керівниками усіх рівнів підприємства поточних умов успішного реалізації стратегії; наявність особистого інтересу серед ключових службовців до виконання стратегії та продуманого плану дій; прийняття рішень, які засновані на фактах; розуміння керівництвом ролі організаційної структури та проекту у процесі виконання та імплементації стратегії; необхідність взаємодомовленості на критичних етапах виконання; наявність стимулів для керівництва та працівників щодо реалізації та імплементації стратегії, а також лідерство керівництва в процесі її імплементації; наявність необхідних фінансових ресурсів та підтримки топ-менеджерів і власників підприємства;

- розроблено методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, яка являє собою систему організаційно-логічної моделі цього процесу, поєднує та посилює взаємозв'язки різних процесів підприємства, що впливає на зростання її ефективності та підвищує конкурентоспроможність аграрного підприємства;

- запропоновано методологічний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів аграрного підприємства, в основі якого сформовано методичне підґрунтя кількісного відображення сильних і слабких сторін підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки та враховує вплив факторів в методиці моделей еластичності; оптимізація розрахункових значень шуканих показників конкурентоспроможності аграрного підприємства; оцінка як ефективності використання окремих ресурсів, так і зведеного показника рівня розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства та визначення внеску кожного виду ресурсів в підсумкову оцінку.

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід до формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає виробництво конкурентоспроможної продукції з високим рівнем якості, яка задовольняє потреби та уподобання широкого кола споживачів; наявність та реалізація конкурентних переваг; ефективне використання конкурентного та економічного потенціалу для протистояння конкуренції іншим учасникам ринку; адаптація до зовнішніх умов господарювання та досягнення стійкого становища підприємства на ринку протягом тривалого періоду часу;

- класифікацію внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, містить сім взаємопов'язаних груп: технічний рівень виробництва і рівень застосування технології, виробничий стан, персонал та ступінь його використання, фінансовий стан підприємства, маркетингові ресурси, економічна ефективність діяльності, інвестиційно-інноваційні ресурси;

- інструментарій оцінки забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає: контроль безбитковості; індикацію кризових ситуацій; стратегічне планування і управління; оперативне економічне управління формуванням прибутку; контроль платоспроможності; функціонально-вартісний аналіз; традиційний і нетрадиційний економічний аналіз пошуку резервів прибутку; економічну діагностику;

- науково-методичний алгоритм формування та імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, який на відміну від існуючих, являє собою стійкий послідовний взаємозв'язок економічних і управлінських категорій «бізнес-процес підприємства» – «синергізму бізнес-процесу» – «конкурентний потенціал» – «конкурентні переваги» – «конкурентоспроможність підприємства» та включає сім етапів: стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства, стратегічний вибір, стратегічне планування, розробка стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємства, реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічний контроль, стратегічне коригування;

- науковий підхід до формування та управління підприємницькою орієнтацією аграрних підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та необхідного рівня їх конкурентоспроможності, який, на відміну від існуючих, характеризує активну стратегічну позицію аграрних підприємств і пов'язаний з безперервним розвитком інноваційної діяльності, проактивною поведінкою і готовністю інвестувати в проекти з високим ступенем невизначеності, що забезпечує здатність ідентифікувати і реалізувати наявні підприємницькі можливості.

*набули подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний зміст основних понять процесу управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, зокрема: «конкурентоспроможність аграрного підприємства» визначено як систему, що складається з безперервно взаємодіючих складових (факторів), можливостей та невизначеностей отримання економічних благ як умови виникнення конкурентної ситуації та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги; під поняттям «конкуренція» пропонується розглядати максимізуючу циклічну (підприємницький пошук і оптимізуючий вибір найкращої з доступних альтернатив) самоорганізацію (визначається очікуваннями, сформованими на основі попереднього досвіду взаємодії в системі) безпечною (трансформація конфлікту в ситуацію торгу, де роль і персоналії контрагентів є незначними зважаючи концентрацію обміну на отриманні вищої цінності) і добровільного (рівноважний збіг індивідуальних і групових інтересів) перерозподілу рідкісних благ (кількість і одержувачі невідомі) на основі динамічних (повторюваність угод) змін їх цінних пропорцій вартості (механізм цін).

- пропозиції щодо впровадження на підприємстві економічного механізму контролінгу шляхом інтеграції, координації та орієнтації діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених оперативних і



стратегічних цілей розвитку в конкурентних умовах та забезпечення сталого розвитку підприємства на аграрних ринках.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у використанні результатів дослідження для ефективного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Розробки дисертаційного дослідження щодо удосконалення інструментарій оцінки забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства та науково-методичний підхід до формування його конкурентоспроможності прийнято до впровадження Департаментом економічного розвитку Дніпропетровської ОДА (довідка № 1498/Ф-3363/21/4.2 від 31.05.2022 р.). Пропозиції щодо використання на підприємстві економічного механізму контролінгу шляхом інтеграції, координації та орієнтації діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених оперативних і стратегічних цілей розвитку в конкурентних умовах та забезпечення сталого розвитку підприємства на аграрних ринках впроваджено у практику виробничої діяльності СТОВ «Вікторія» (довідка № 57/22 від 08.08.2022 р.). Результати оцінки забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства на основі контролю безбитковості; індикації кризових ситуацій; стратегічного планування і управління; оперативного економічного управління формуванням прибутку; контролю платоспроможності та функціонально-вартісного аналізу використано у діяльності ТОВ «Відродження» (довідка № 53/22 від 14.09.2022 р.). Пропозиції щодо удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності використання ресурсів аграрного підприємства використано в діяльності ФГ «Полісся» (довідка № 2/116-22 від 25.05.2022 р.). Теоретико-практичні рекомендації щодо формування та імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств впроваджено у науково-освітній процес Дніпровського державного аграрно-економічного університету (довідка № 97/1-22 від 27.09.2022 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій викладені авторські розробки з управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на стратегічних засадах. Наукові положення, узагальнення, висновки та рекомендації отримані самостійно. Внесок здобувача у наукових працях, що опубліковані у співавторстві, наведено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та висновки дисертаційної роботи апробовано у доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях:

- міжнародних: «Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencja «Naukowa myśl informacyjnej powieki» (м. Przemyśl, 2016 р.), «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2013-2021 р.), «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки» (м. Хмельницький, 2015 р.), «Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування» (Мелітополь, 2018 р.), «Dni vedy – 2018» ро

Ekonomika» (м. Praha, 2018 р.), «International scientific innovations in human life» (м. Manchester, 2022 р.).

- всеукраїнських: «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (Дніпро, 2013-2021 рр.).

**Публікації.** Основні положення і висновки опубліковано у 94 наукових працях загальним обсягом 53,3 друк. арк. (27,2 друк. арк. належить особисто автору), серед яких: розділи у 8 колективних монографіях (9,4 друк. арк.); 3 статті, які включено до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та Web of Science (0,5 друк. арк.); 26 статей у вітчизняних фахових виданнях (7,1 друк. арк.); 55 публікацій в інших наукових виданнях (8,9 друк. арк.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (406 найменувань), додатків. Основний текст дисертації викладено на 339 сторінках, містить 36 таблиць та 29 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, основні завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, визначено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, особистий внесок автора, наведено дані щодо апробації результатів дослідження, їх опублікування та структури дисертації.

У першому розділі – **«Теоретичні засади конкурентоспроможності аграрних підприємств»** – узагальнено теоретичні підходи до змісту основних дефініцій теорії конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та запропоновано авторське визначення поняття «конкурентоспроможності аграрного підприємства»; удосконалено класифікацію внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств; здійснено аналіз взаємозв'язку структурно-функціональних індикаторів формування конкурентоспроможності аграрних підприємств.

За результатами узагальнення сутності категорії конкуренції встановлено, що її розвиток об'єктивно зумовлений динамікою виробничих відносин і продуктивних сил в межах ринкової економіки, а еволюція наукових поглядів на природу конкуренції пройшла шлях від сприйняття її як простого суперництва учасників обміну за більш ефективне використання обмежених ресурсів в межах «досконалого» ринку до складних відносин «со-конкуренції», які виникають в межах сучасних інтегрованих виробничих структур. Запропоновано сутність конкуренції розглядати як максимізуючу циклічну (підприємницький пошук і оптимальний вибір найкращої з доступних альтернатив) самоорганізацію (визначається очікуваннями, сформованими на основі попереднього досвіду взаємодії в системі) безпечного (трансформація конфлікту в ситуацію торгу, де роль і персоналії контрагентів є незначними) і добровільного (рівноважний збіг індивідуальних і групових інтересів) перерозподілу рідкісних благ (кількість і одержувачі результати є невідомими) на основі динамічних (повторюваність угод) змін їх вартісних пропорцій (механізм цін). При цьому, конкуренція зобов'язує підприємства створювати

конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу. Практичне застосування теорії конкуренції є підґрунтям формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного окремого суб'єкта господарювання.

З позицій теорії систем та концепції самоорганізації, встановлено, що процес формування конкурентоспроможності аграрних підприємств складається з безперервно взаємодіючих складових (факторів), можливостей та невизначеностей отримання рідкісних благ, як умови виникнення конкурентної ситуації та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги шляхом трансформації синергетичних ефектів інтеграційного розвитку на рівні бізнес-процесів, які забезпечують конкурентний потенціал та їх конкурентні переваги. Алгоритм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств являє собою стійкий послідовний взаємозв'язок економічних та управлінських категорій: «бізнес-процес підприємства» – «синергізм бізнес-процесу» – «конкурентний потенціал» – «конкурентні переваги» – «конкурентоспроможність підприємства» (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств

Особливістю конкурентного потенціалу аграрного підприємства є його відповідність меті підприємства. При цьому основними елементами конкурентного потенціалу є ресурси, інструменти та можливості, які дозволяють використовувати дані ресурси для досягнення поставлених задач в

певному економічному осередку. Рівень конкурентного потенціалу підприємства визначається не у порівнянні з абстрактним, максимально можливим або досяжним його значенням, а залежно від поточного стану об'єкта дослідження. Це дає підстави сформулювати методологічне правило, відповідно до якого чим вище обсяг доступних для підприємства ресурсів і чим ефективніше, найбільш точно підібрані інструменти та механізми трансформації ресурсів в переваги підприємства, тим більш високого рівня конкурентоспроможності воно може досягти. Тільки під впливом зазначених інструментів ресурси є доступними для поєднання та відтворення, тобто можуть бути використані системою для досягнення певних цілей. Відсутність цих інструментів і механізмів, або їх невідповідність наявним ресурсам, означає, що система не має відповідних можливостей, а її потенціал в даній сфері дорівнює нулю.

Інструменти і механізми можуть бути як традиційними, тобто тими які використовуються для рішення стандартних задач на основі наявних ресурсів та унікальними, тобто мають різне походження, різний ступінь прояву і зростають під час ускладнення процесу копіювання ресурсів та інструментів. Унікальні складові конкурентного потенціалу (ресурси, інструменти і механізми) формують ключові компетенції підприємства в залежності від рівня універсальності складових). Поява в системі нових ресурсів зумовлює необхідність розробки і нового інструментарію, і нових механізмів операційної діяльності. Рівень конкурентного потенціалу підприємства визначається не абстрактним, максимально можливим його значенням, а поточним станом об'єкта дослідження.

Доведено, що відмінною рисою конкурентного потенціалу є наявність ендогенних і екзогенних факторів, які неможливо безпосередньо віднести до ресурсів чи інструментів, однак вони формують загальні принципи функціонування підприємства, його потенційні властивості й можливості їх реалізації та обумовлюють рівень конкурентоспроможності. До екзогенних факторів, які формують конкурентний потенціал аграрних підприємств можна віднести: природно-кліматичні, інституціональні, бар'єри галузі, кон'юнктуру ринку тощо. До ендогенних – корпоративну культуру і цінності, правову форму капіталу тощо. Остання група факторів є вторинними відносно екзогенних, однак їх вплив більш прогнозований і на них можливо впливати з боку суб'єктів господарювання. Конкурентний потенціал підприємства являє собою область, яка утворюється об'єднанням внутрішніх і зовнішніх конкурентних можливостей підприємства, що можуть бути сформовані в процесі трансформації ресурсів наявними в розпорядженні підприємства інструментами і механізмами в умовах обмежень, сформованими ендогенними і екзогенними факторами середовища.

Аргументовано, що методологічною основою формування конкурентоспроможності є системний аналіз господарського процесу підприємства, який передбачає дослідження структурно-функціональних індикаторів кожного напрямку господарської діяльності із урахуванням етапів його операційного циклу. У межах окремої галузі визначаються фактичний та

перспективний конкурентний потенціал, який визначає конкурентні переваги і джерела їх формування. Останні інтегруючись на різних підпроцесах забезпечують зниження рівня ризикованості використання конкурентного потенціалу шляхом скорочення рівня вірогідності їх відтворення конкурентами. Процес формування конкурентоспроможності пов'язаний з ідентифікацією потенційного конкурентного потенціалу, який різниться за видами економічної діяльності.

У другому розділі – **«Методологічні підходи до формування конкурентоспроможності аграрних підприємств»** – розроблено методологічний базис дослідження розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств; запропоновано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств та повноти реалізації їх конкурентних переваг; виокремлено виробничий аспект формування конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Умовою досягнення запланованого результату в процесі управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є формування ефективної методології дослідження, відповідно до якої підприємство визначається як складна система суспільно-економічних відносин. Оцінку конкурентоспроможності при аналізі динамічних процесів в соціально-економічних системах слід розглядати з позиції трьох координат часу: поточний стан (поточні процеси економічної діяльності – конкурентна позиція), минуле (сукупність накопиченого конкурентного потенціалу і наявних ресурсів – накопичений потенціал), майбутнє (цілі і стратегія досягнення – конкурентний результат).

Запропонований методологічний підхід дозволяє враховувати притаманну будь-якій системі властивість динамічного переходу мети (майбутнє) в дію (поточний стан) та результат (минуле). Це дозволяє розглянути динаміку бізнес-процесів як безперервний процес руху властивостей конкурентоспроможності (безпека, ефективність) в системі координат часу. Реалізація стратегії розвитку (майбутнє) переводить її з розряду мети в координати поточної діяльності (поточний стан), при цьому поточний результат може бути оцінений за фактом реалізації всіх намічених планів (минуле). Кожен із зазначених рівнів має ресурсну складову – можливості використання ресурсів наявного середовища (точка минулого); поточні економічні процеси – комплекс дій, який сприяє досягненню поставлених цілей розвитку (параметр теперішнього часу); задоволення потреб – стратегія досягнення необхідного (достатнього) рівня конкурентоспроможності (параметр майбутнього). Таким чином, базова мета (конкурентоспроможний розвиток підприємства) визначає способи використання ресурсів і можливостей підприємства здійснювати виробництво сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів у продуктах харчування та сільськогосподарській сировині.

Аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства як економічної системи, запропоновано здійснювати у такій послідовності: I блок – характеризує фактичні результати функціонування системи, визначає конкурентний потенціал аграрного підприємства та його максимальні

виробничі потужності. Він включає такі етапи: рекомендації щодо удосконалення виробництва відповідно динаміки змін кон'юнктури ринків з метою максимізації доходів підприємства (оптимізація виробництва продукції підприємств); визначення рівня конкурентного потенціалу аграрних підприємств з урахуванням факторів внутрішнього середовища. II блок – визначає конкурентну ринкову позиція підприємства та містить: визначення головних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств з урахуванням факторів зовнішнього впливу; виявлення видів продукції, які мають стійку динаміку зростання продаж та рекомендуються до розширення в структурі виробництва. III блок – передбачає аналіз напрямів і засобів досягнення і реалізації конкурентного результату: вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств; виявлення сегментів ринку, які спроможні з найбільшою ймовірністю прийняти і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства; оцінка потенціалу, відбір і використання найбільш ефективних інструментів (економіко-організаційних) і важелів (конкурентний потенціал, результат конкуренції) механізму конкурентоспроможного функціонування за критеріями стійкого розвитку (рис 2).



Рис. 2. Структурні блоки методології дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств

Оцінку реакції конкурентної позиції аграрного підприємства на вплив різноманітних подій здійснено на підставі аналізу ризиків, зважаючи на які, кожне аграрне підприємство повинно конкретизувати поточну ситуацію і відстежувати ймовірні зміни, коригувати стратегію та сукупність стратегічних цілей, визначити заходи, ресурси й терміни, які необхідні для реалізації встановлених цілей. Запропонований методологічний підхід повною мірою відповідає як класичній економічній теорії, так і науковим принципам синергетики у частині визначення мети (прагнення до порядку – майбутнє), реалізації конкретних дій досягнення конкурентної позиції на ринку (подолання хаосу – поточний стан) і аналізу результатів (оцінка потенціалу досягнення більш високого рівня синтезу порядку і хаосу – минуле).

Оцінка конкурентного потенціалу пов'язана з певними проблемами методичного характеру, а саме: відсутність системності оцінки конкурентного потенціалу; змістовності наповнення показників ресурсних складових; відсутність методики визначення питомої ваги індикаторів; складність приведення індикаторів до єдиної системи виміру тощо. Для вирішення зазначених проблем, запропоновано авторську методику оцінки рівня конкурентного потенціалу аграрного підприємства, яка дозволить визначити поточний стан об'єкта діагностування та виявити вплив досліджуваних ознак. Згідно неї конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Запропонована організаційно-економічна концепція оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств включає в себе три ключові напрямки, які одночасно розглядаються як цілі, досягнення яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує стійкість виробничого процесу та ефективність використання накопиченого потенціалу.

Обґрунтовано, що головним вектором розвитку підприємницьких структур є підвищення вартості бізнесу. Вектор вартості можна представити як результат поєднання (векторів розвитку і розвитку конкурентних переваг), що дає відповіді на питання: який прогрес (ріст) планує здійснити підприємство і за рахунок яких конкурентних переваг планує його досягти. Для реалізації зазначених цілей виділено три взаємопов'язані аспекти, які мають безпосередній вплив на підвищення вартості бізнесу: *виробничий* (діяльність підприємства розглядається з точки зору виконання виробничої програми); *структурно-організаційний* (організаційна структура аграрного підприємства повинна відповідати вимогам оптимізації виробництва); *ефективності* (включає проблему вибору критеріїв якості виробленої сільськогосподарської продукції та діяльності окремих виробничих сфер об'єкта підприємництва).

У третьому розділі – **«Оцінка конкурентного середовища аграрних підприємств»** – визначено особливості процесу формування та розвитку аграрної сфери економіки країни; оцінено ступінь стійкості галузей відносно можливих змін умов реалізації сільськогосподарської продукції та ідентифіковано основні організаційно-економічні проблеми підвищення її конкурентоспроможності.

Встановлено, що специфіка формування та розвитку аграрної сфери економіки полягає в багатокладності та багатогалузевому характері формування механізму господарювання, що зумовило поглиблення зональної спеціалізації під впливом ряду факторів: природно-економічні зони мають різний економічний потенціал та ресурсно-відтворювальні можливості розвитку аграрної сфери економіки; визначальну роль у формуванні й розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств відіграє стан платоспроможного попиту; посилення зональної спеціалізації розвитку аграрної сфери значною мірою обумовлено диференціацією регіонів за рівнем соціально-економічного розвитку; посилення зональної спеціалізації пов'язано із політикою окремих територіальних громад, спрямованою на збереження адміністративних важелів регулювання, таких як контроль за цінами, рухом товарів і ресурсів, обмеження вивезення тощо.

Сільське господарство визначає розвиток національної економіки, міцно утримує провідні позиції у формуванні ВВП країни, забезпечує її продовольчу безпеку та формує експортний потенціал. Але обсяги виробництва переважної більшості підприємств галузі не досягають можливостей свого потенціалу. Це пояснюється факторами як внутрішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання, так і чинниками зовнішнього впливу. Непередбачувані коливання у виробництві сільськогосподарської продукції, нестабільність і не завжди висока її якість стримує нарощування обсягів виробництва та знижує конкурентоспроможність підприємств. Саме розвиток власного сільськогосподарського виробництва зможе наситити ринок якісною продукцією та забезпечити стабільну господарську діяльність суб'єктів господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

### Основні показники діяльності аграрних підприємств

Показники	2010	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2010
Аграрні підприємства – всього, од	56493	47697	45558	49208	48504	47523	84,1
в т. ч. фермерські господарства	41726	33682	34137	33164	32452	31851	76,3
Кількість найманих працівників, тис. осіб	645,2	513,2	489,2	479,8	472,1	443,7	68,8
Підприємства, які одержали прибуток, %	69,6	88,4	86,7	86,7	83,5	83,1	13,5 в.п.
фінансовий результат, млн грн	22095	102496	88676,3	93249	115198	107547	в 4,9 рази
Підприємства, які одержали збиток, %	30,4	11,6	13,3	13,3	16,5	16,9	-13,5 в.п.
фінансовий результат, млн грн	4841	12680	20399	22787	22305	26514	в 5,5 рази
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	25,6	16,5	14,2	16,6	13,9	-3,6 в.п.
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	33,6	23,2	18,9	19,8	19,0	-5,5 в.п.



Даному процесу характерні циклічні закономірності об'єднання підприємств, укрупнення фермерських господарств, створення агрохолдингів. Вони пов'язані з еволюційним процесом розвитку малих і дрібних підприємств в процесі динамічної зміни конкурентного середовища. Так, великі підприємства володіють конкурентним потенціалом і достатнім рівнем конкурентоспроможності в сфері великого бізнесу, але вони недостатньо конкурентоспроможні в дрібному виробництві, навпаки, конкурентні переваги малих підприємств проявляються лише в дрібному бізнесі. При високотоварному типі виробництва, на відміну від дрібнотоварного, відбувається зниження собівартості одиниці реалізованої продукції при збільшенні обсягів її реалізації, тобто досягається ефект масштабу. За роки дослідження в Україні простежується чітка тенденція до зростання частки прибуткових підприємств в категорії «великі».

Таблиця 2

**Основні показники діяльності підприємств, у середньому за 2016-2020 рр.**

Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн.
Всього	48787,58	82,5	64453,96	17,5	15666377,8
Великі підприємства	8526,91	89,2	9197,37	10,8	670452,0
Середні підприємства	24135,54	85,6	32052,23	14,4	7916685,4
Малі підприємства	16125,13	82,0	23204,37	18,0	7079240,5
з них: мікропідприємства	3866,96	81,7	7104,2712	18,3	3237315,9

Встановлені тенденції дозволили виокремити еволюційні типи розвитку конкурентної боротьби суб'єктів аграрного підприємництва: еволюційний результат *першого типу* полягає у відносній нестійкості конкурентних позицій кожного учасника ринкових відносин. Досягнення суб'єктами господарювання кращих, а тим більше домінуючих позицій завжди обмежується прямою конкуренцією; *другий тип* еволюційного розвитку конкурентної боротьби полягає у формуванні підприємницького середовища як об'єднання підприємств. Господарська діяльність аграрних підприємств має відмінності, які обумовлені специфікою галузі. Тому приналежність підприємства до дрібного або великого визначається ефективністю його господарської діяльності. Ефективними будуть визнані необхідні для відповідного виду діяльності розміри аграрних підприємств.

Визначено, що важливою організаційно-економічною проблемою розвитку виробництва сільськогосподарської продукції в Україні є галузева незбалансованість в даному секторі національної економіки. В останні десятиліття спостерігається тенденція виробництва трудомісткої продукції, переважно тваринницької, овочевої, плодово-ягідної в особистих господарствах населення. Водночас аграрні підприємства, в тому числі агрохолдинги, орієнтуються в своїй діяльності на вирощуванні високорентабельної,

експортоорієнтованої продукції, що порушує умови раціонального землекористування, недотримуються сівозміни, низький рівень витрат на заходи щодо охорони сільськогосподарських угідь і має деструктивний вплив на їх екологічний стан.

Загальною тенденцією сучасного етапу розвитку аграрних підприємств Придніпровського регіону є концентрація аграрного виробництва, прямий взаємозв'язок розмірів посівних площ з їх продуктивністю (на що впливає економічний і технологічний потенціал підприємства) та обсягів продажу сільськогосподарської продукції з вищими показниками рентабельності та продуктивності виробництва. Визначено, що показники ефективності виробництва в умовах північного степу нижче, ніж на інших територіях; частка ефективних підприємств у загальній вибірці складає 23 %, при цьому в зоні південного степу за несприятливих кліматичних умов 2020 р. відбулося значне зменшення кількості ефективно господарюючих суб'єктів; резерви приросту урожайності сільськогосподарських культур за наявних економічних та кліматичних умовах складають 2-3 ц/га, а виручки – до 3 тис. грн./га; приріст рентабельності виробництва продукції рослинництва при ефективному функціонуванні можливий на рівні 50-60%; максимальна економія для досягнення ефективного стану при виробництві продукції рослинництва за період дослідження була за витратами на запасні частини, а у 2020 р. – за витратами на купівлю ПММ; в посушливих умовах більш ефективним були підприємства, які економили на витратах з внесення добрив.

Дослідження впливу масштабу діяльності на ефективність виробництва продукції рослинництва свідчить, що серед ефективних підприємств переважна частина з площею посіву від 1,2 тис. га до 2,8 тис. га. У 2020 році навпаки, малі підприємства показали вищу ефективність, ніж великі. Упродовж трьох років з п'яти неефективними були аграрні підприємства з площею посіву менше 900 га. У цілому група ефективних аграрних підприємств з виробництва продукції рослинництва характеризується мінімальними значеннями показників відхилення від межі ефективності; вищою урожайністю сільськогосподарських культур; значно більшими обсягами виручки від реалізації продукції рослинництва; більш високими витратами виробництва; вищою рентабельністю основних видів продукції рослинництва. Проведені розрахунки вказують на аллокативну неефективність використання практично всіх ресурсів досліджуваних підприємств. Обґрунтовано, що аллокативна неефективність зумовлена не надлишковим використанням ресурсів, а завищенням цін на їх придбання та заниженими цінами на кінцеву сільськогосподарську продукцію.

Виявлено специфічні ознаки ефективних аграрних підприємств Дніпропетровської області: масштаб діяльності менший, ніж по сукупності досліджуваних господарств; загальна площа посіву сільськогосподарських культур нижче середнього і складає 1150-1200 га, при середній чисельності працівників 21-34 осіб (менше в середньому на 5 осіб у порівнянні з групою неефективних підприємств); наявність пару в структурі посівної площі; частка зернових і зернобобових культур в структурі посівних площ складає 58-68% при середній площі посіву 460-550 га; рослинницька спеціалізація (частка

продукції рослинництва в загальній виручці складає 73-82%); цінова перевага (ціна реалізації зернових і зернобобових культур вища на 0,5-1,14 тис. грн/т порівняно з неефективними господарствами); відносна стабільність суми виручки (варіація до 9%); у структурі витрат значна частка витрат на добрива, засоби захисту рослин та заробітну плату; менша – на поточний ремонт, енергоносії та паливо-мастильні матеріали; великий досвід роботи керівників підприємств.

У четвертому розділі – **«Розробка методологічних підходів діагностики конкурентного потенціалу розвитку аграрних підприємств»** – визначено внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств; обґрунтовано вплив підприємницької орієнтації на конкурентоспроможність аграрних підприємств та зовнішнього середовища на взаємозв'язок між підприємницькою орієнтацією та конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

В умовах сучасного бізнесу аграрним підприємствам необхідно оцінити власну конкурентоспроможність та визначити стратегічні орієнтири прийняття управлінських рішень щодо вибору альтернативних варіантів розвитку. У дослідженні визначено вплив внутрішніх факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств з використанням методу таксономічного аналізу. Оцінку їх впливу здійснено за латентними показниками на основі метрик відстаней та подібності. Для зручності розрахунків усі фактори конкурентоспроможності об'єднано у складові (підгрупи): «технічний рівень виробництва та застосування технології»; «персонал та ступінь його використання»; «фінансовий стан підприємства»; «маркетингові ресурси»; «економічна ефективність діяльності»; «інвестиційно-інноваційні ресурси».

На підставі таксономічного аналізу та використання моделі еластичності розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, а також узагальнюючого показника рівня розвитку конкурентного потенціалу підприємства, який дозволяє кількісно відобразити сильні і слабкі сторони підприємства без суб'єктивних експертних оцінок. Проведені аналітичні розрахунки засвідчують градації рівня розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств регіону: до 0,0388 – низький рівень; від 0,0389 до 0,0892 – середній; від 0,0893 до 1,270 – високий рівень. Встановлено, що на формування пропозиції сільськогосподарської продукції та рівень рентабельності її виробництва суттєвий вплив мають фінансові обмеження аграрних підприємств. Важливу роль відіграють також обмеження інвестиційних витрат, а також кількість персоналу.

SWOT-аналізом визначено, що підприємницька стратегічна позиція надає бізнесу численні переваги – завдяки їй підприємства здатні створювати ідеї, втілювати їх в нові продукти та послуги, брати участь в ризикових проектах, передбачити майбутні потреби і знаходити нові можливості на ринку, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Розвиток підприємницької поведінки забезпечує більш точне позиціонування на ринку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Аграрне підприємство повинно постійно реагувати на вимоги нестійкого середовища за рахунок переконфігурації та

оновлення своїх ресурсів і компетенцій; рухатися шляхом систематичного вирішення проблем, виявлення можливостей і загроз, оперативного прийняття рішень, продуктивної реалізації стратегії тощо. Оцінку впливу зовнішнього середовища на результати діяльності аграрних підприємств використано для практичної імплементації категорії конкурентоспроможності.

Концепція підприємницької орієнтації характеризує активну стратегічну позицію підприємств і пов'язана з безперервним розвитком інноваційної діяльності, проактивною поведінкою та готовністю інвестувати проекти з високим ступенем невизначеності й ризику. Багатовимірний підхід до концептуалізації підприємницької орієнтації свідчить, що всі її компоненти різною мірою характерні для діяльності підприємства та змінюються незалежно один від одного. Встановлено, що в аграрному виробництві підприємницька орієнтація сприймається як двомірний базис, в якому інноваційність та проактивність об'єднані в єдину складову, а готовність до ризику є окремим компонентом. За результатами дослідження особливостей структури і характеру взаємозв'язку підприємницької орієнтації з конкурентоспроможністю аграрних підприємств з урахуванням характеристик зовнішнього середовища, визначено, що підприємницька орієнтація має позитивний ефект лише в умовах несприятливого або динамічного зовнішнього середовища. Це свідчить, що в короткостроковій перспективі в контексті ринку, що розвивається зазначений зв'язок в значній мірі залежить від умов конкуренції (табл. 3).

Таблиця 3

**Вплив зовнішнього середовища на взаємозв'язок між підприємницькою орієнтацією та конкурентоспроможністю аграрних підприємств**

Показники	Коефіцієнт	
	Модель 1	Модель 2
Прогнозовані ефекти від темпів змін обсягів реалізації продукції		
Інноваційність, проактивність	-0,29	0,31
Динамізм	-0,45	
Інноваційність, проактивність/динамізм	0,56	
Несприятливість		-0,45
Інноваційність, проактивність/несприятливість		0,46
Контрольні змінні до темпів змін обсягів реалізації продукції		
Натуральний логарифм:		
- вік підприємства	-0,29	-0,33
- розмір підприємства	-0,12	-0,06
Слабкий рівень спеціалізації	0,13	0,11
Середній рівень спеціалізації	0,21	0,22
Індекси підгонки моделі:		
$\chi^2 / df$ – придатності моделі	1,54	1,74
GFI – якості моделі	0,94	0,94
CFI – порівняльної відповідності	0,98	0,96
TLI – Такера-Льюїса	0,96	0,93
RMSEA – квадратична усереднена помилка апроксимації	0,07	0,08

Ринки, що розвиваються, характеризуються менш сприятливими умовами ведення бізнесу в порівнянні з розвиненими, а підприємства з високим рівнем підприємницької орієнтації здатні краще адаптуватися до умов несприятливого зовнішнього середовища. Це вимагає високого рівня проактивності та інноваційності, адже саме ці якості забезпечують підприємствам здатність ідентифікувати та реалізувати обмежені підприємницькі можливості, які існують в такому середовищі. Якщо врахувати специфіку сільськогосподарського виробництва, то вагомість цих чинників підприємницької орієнтації є у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств є беззаперечною.

У п'ятому розділі – **«Стратегічні засади науково-методологічного забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств»** – запропоновано стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, як об'єкта стратегічного управління; розроблено концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та алгоритм її реалізації; обґрунтовано необхідність впровадження економічного механізму контролінгу як складової частини системи управління аграрним підприємством.

Основним джерелом нових та ексклюзивних конкурентних переваг у сучасній економіці є стратегічний характер процесу управління конкурентоспроможністю. В умовах впливу зовнішніх факторів він здатен створити конкурентну перевагу та забезпечити виробництво якісної продукції та послуг конкурентоспроможною на зовнішньому та внутрішньому ринках. Встановлено, що кожна із систем стратегічного управління є, перш за все, підсистемою управління підприємством, яка призначена здійснювати ефективний процес обґрунтування, прийняття та реалізації конкурентоспроможних стратегічних та оперативних управлінських рішень. Обов'язковою умовою функціонування такої системи є наявність крім прямого, також і зворотнього зв'язку між усіма наявними підсистемами. Особливостями запропонованих стратегій (розвитку ринку, переваги у витратах, концентрації виробництва, нової продукції, диференціації) є те, що вони направлені на підвищення обсягів продаж, збільшення прибутку у відповідності з обраною стратегією та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності, яку вибирає суб'єкт підприємництва, повинна, з одного боку, відображати методологію планування і втілення у життя поставлених цілей і, з іншого – відповідати на питання як повинно функціонувати підприємство. Процес формування стратегії та її реалізації має циклічний ітеративний характер внаслідок існуючої невизначеності і постійно мінливих зовнішніх умов, що вимагає постійних коригувань. Це актуалізує забезпечення моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю механізмом здійснення зворотного зв'язку та інтегруванням процесу контролю у процеси реалізації стратегії.

З урахуванням зазначеного, нами запропоновано концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, сутність якої полягає у необхідності здійсненні комплексного динамічного управлінського

процесу на умовах безперервності та багатоаспектності шляхом активного управлінського впливу на систему стратегічного управління аграрного підприємства для досягнення поставлених цілей, високого рівня конкурентоспроможності та довгострокових конкурентних переваг з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів за допомогою сукупності взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів організаційної структури, методик, бізнес-процесів, потенціалу, ресурсів, можливостей та інструментів, задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та постійного удосконалення діяльності, ефективного зворотнього зв'язку, своєчасного реагування на наявні та потенційні зміни в середовищі функціонування. Вона включає сім етапів: стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства, стратегічний вибір, стратегічне планування, розробка стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємства, реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічний контроль, стратегічне корегування. За результатами дослідження та узагальнення практичного досвіду стратегічного управління вітчизняних та іноземних підприємств, опитування власників та керівників вітчизняних аграрних підприємств, що розташовані у Придніпровському регіоні, визначено типові та найбільш поширені помилки, припущення та переконання. Урахування зазначеного відповідно до розробленої концепції та алгоритму її реалізації, дозволить забезпечити комплексність у вирішенні проблеми формування конкурентоспроможності підприємства, підвищить рівень обґрунтованості та логічності прийняття стратегічних рішень.

Визначено, що основною метою управління конкурентоспроможністю на стратегічному рівні є формування передумов ефективного використання наявних у підприємства зовнішніх конкурентних переваг та створення нових для успішної діяльності у перспективі. Основне завдання управління конкурентоспроможністю на оперативному рівні – надання допомоги менеджерам у досягненні запланованих цілей, які визначаються кількісними плановими показниками розвитку, що забезпечує підприємству стійкий рівень розвитку. Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю пов'язаний із забезпеченням високого рівня конкурентоспроможності аграрної продукції за рахунок високої якості, прийнятних цін та виробничих витрат, а також ефективного маркетингового забезпечення.

Обґрунтовано, що на кожному етапі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства повинні застосовуватися різні загальні та специфічні методи, інструменти та процеси, які мають бути органічно інтегровані в процес стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це вимагає приділення значної уваги до інструментарію на етапах реалізації, моніторингу та коригування розробленої нами концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Нами здійснено авторську систематизацію та розроблено методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління, яка поєднує та посилює

взаємозв'язки різних бізнес-процесів, сприяє зростанню ефективності та підвищує конкурентоспроможність аграрного підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

**Методологічна матриця взаємозв'язку етапів, заходів та методів стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства**

Етапи	Заходи	Методи (інструментарій)
Стратегічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка зовнішнього середовища;</li> <li>- діагностика конкурентного потенціалу;</li> <li>- діагностика конкуренто-спроможності;</li> <li>- SWOT-аналіз діяльності</li> </ul>	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, стратегічний та галузевий аналіз, модель п'яти сил Портера, організаційно-економічна концепція оцінки конкурентоспроможності, метод вартості граничного продукту, узагальнюючий інтегральний показник та інші
Стратегічний вибір	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування місії;</li> <li>- визначення цілей та орієнтирів</li> </ul>	GAP-аналіз, "мозковий штурм", "крива досвіду", "дерево цілей" ін.
Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розгляд варіантів стратегій та вибір найбільш оптимального;</li> <li>- вироблення конкретної, чіткої концепції розвитку підприємства</li> </ul>	PIMS-аналіз, типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера, матриця Д. Абея, матриця Ансоффа, матриця ADL, матриця БКГ, матриця Г. Стейнера, матриця Шелл, матриця McKinsey, матриця оцінки можливостей, аналіз трьох «К», метод вивчення життєвого циклу, метод кривих освоєння та ін.
Розробка стратегічного плану	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- розробка середньострокових та короткострокових програм стратегічних бізнес-одиниць</li> </ul>	
Стратегічна реалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розподіл ресурсів, закріплення відповідальності, розробка механізмів реалізації;</li> <li>- інтеграція, координація та налагодження взаємодії всіх систем</li> </ul>	Якісне розгортання планів, структура розбиття робіт, мережеві графіки, бізнес-план та інші
Стратегічний моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль рівня результативності реалізації стратегії;</li> <li>- оцінка результатів діяльності</li> </ul>	Система збалансованих стратегічних показників, стратегічний та внутрішній аудит, самооцінка, методи порівняльного аналізу та ін.
Стратегічне коригування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення коригування</li> </ul>	Аналітичні та експертні методи оцінки, FMEA-аналіз, метод ФСА та інші

Вважаємо, що успішність імплементації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які у своїй сукупності створюють контекст певної невизначеності. Саме тому інколи найефективніші стратегії, що сформовані за всіма правилами методології стратегічного менеджменту, а також орієнтовані на тенденції та тренди зовнішнього та внутрішнього оточення, можуть бути неефективними.

Впровадження економічного механізму контролінгу, як складової частини системи управління підприємством, шляхом інтеграції, координації та орієнтації діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей розвитку в умовах конкурентного бізнес-

середовища, сприятиме нарощуванню конкурентних переваг, пов'язаних з інноваційним розвитком, своєчасному реагуванню на вимоги мінливого ринку, пристосовуванню до зовнішніх умов шляхом визначення потреб ринку та оцінці своїх внутрішніх можливостей. Головними завдання упровадження системи контролінгу на підприємствах аграрного сектору є підвищення якості управління організаційними підрозділами; організація ефективної системи прогнозування; оптимізація системи бухгалтерського обліку; забезпечення чіткого планування та аналізу діяльності; створення мотиваційної системи персоналу, підвищення ефективності роботи підприємства у цілому; створення та застосування нових методів контролю, обліку та управління.

## ВИСНОВКИ

Отримані у результаті дослідження теоретичні узагальнення, емпіричне підтвердження їх достовірності та моделювання розвитку процесу, дозволили обґрунтувати рекомендації теоретико-методологічного та прикладного характеру щодо формування, імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, а саме:

1. Проаналізовано сучасні теоретичні та теоретико-методологічні підходи до особливостей формування конкуренції аграрних підприємств. Виявлено, що дане питання не знайшло системного відображення у наукових дослідженнях та існує достатньо обґрунтованого системного підходу до його вивчення, недостатньо дослідженими залишаються проблеми розробки теоретичних, методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Виявлено, що сучасне аграрне підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється та перебуває під впливом різноманітних загроз, ризиків і викликів, які постійно супроводжують його діяльність. При цьому, розробка та запровадження концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є найбільш дієвим заходом підвищення рівня його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі та протидії різноманітним зовнішнім загрозам.

2. Проаналізовано та уточнено понятійно-категоріальний апарат процесу управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, зокрема зміст понять «конкурентоспроможність аграрного підприємства», «конкуренція». Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначено як систему, що складається з безперервно взаємодіючих складових (факторів) можливостей і загроз отримання частки бажаних рідкісних благ як умови виникнення конкурентної ситуації та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги. Конкуренцію запропоновано розглядати як максимізуючу циклічну (підприємницький пошук і оптимізуючий вибір найкращої з можливих альтернатив) самоорганізацію (визначається очікуваннями, сформованими на основі попереднього досвіду взаємодії в системі) безпечною (трансформація конфлікту в ситуацію обміну для отримання вищої вигоди, де персональна роль контрагентів є незначною) і добровільною (урівноваження індивідуальних та групових інтересів) перерозподілу рідкісних благ (кількість та одержувачі



невідомі) на основі динамічних (повторюваність угод) змін їх цінкових пропорцій вартості (механізм цін).

3. Досліджено внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. За результатами дослідження запропоновано авторську класифікацію внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, охоплює сім взаємопов'язаних груп: технічний рівень виробництва і рівень застосування технології, виробничий стан, персонал та ступінь його використання, фінансовий стан підприємства, маркетингові ресурси, економічна ефективність діяльності, інвестиційно-інноваційні ресурси.

4. Досліджено інструментарій оцінки сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства. Удосконалено інструменти оцінки та забезпечення сталого функціонування і розвитку аграрного підприємства, які поєднують в собі контроль безбитковості; індикацію кризових ситуацій; стратегічне планування і управління; оперативне економічне управління, включаючи управління формуванням прибутку; контроль платоспроможності; функціонально-вартісний аналіз; традиційний і нетрадиційний економічний аналіз пошуку резервів прибутку; економічну діагностику.

5. Сформувано та запропоновано концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, сутність якої полягає у необхідності здійсненні комплексного динамічного управлінського процесу на умовах безперервності та багатоаспектності шляхом активного управлінського впливу на систему стратегічного управління аграрного підприємства для досягнення поставлених цілей, необхідного рівня конкурентоспроможності та довгострокових конкурентних переваг з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів за допомогою сукупності взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів організаційної структури, методик, бізнес-процесів, потенціалу, ресурсів, можливостей та інструментів, задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та постійного вдосконалення діяльності, ефективного зворотнього зв'язку, своєчасного реагування на наявні та потенційні зміни в середовищі функціонування.

6. Розроблено теоретико-практичні рекомендації імплементації на аграрному підприємстві концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства: забезпечення ефективного управління процесом змінами, в тому числі змінами культури управління та подолання внутрішнього опору змінам; усунення протиріч розробленої стратегії з існуючою структурою управління; наявність чіткої довгострокової мети, узгодженої з середньо та короткостроковими бюджетами, річними планами аграрного підприємства; розробка детальної моделі та плану дій; наявність обміну інформацією між людьми або діловими одиницями, відповідальними за виконання стратегії та використання ефективних засобів управління і механізмів зворотного зв'язку; зрозуміла комунікація відповідальності; усвідомлення керівниками усіх рівнів підприємства поточних умов успішної реалізації стратегії; наявність особистого інтересу ключових службовців до виконання стратегії; наявність продуманого плану дій;

прийняття рішень, які гуртуються на фактах; розуміння керівництвом ролі організаційної структури та проекту у процесі імплементації стратегії; необхідність домовлятися на критичних етапах виконання стратегії; наявність стимулів для керівництва та працівників щодо імплементації стратегії, а також лідерство керівництва в процесі її імплементації; наявність необхідних фінансових ресурсів; наявність підтримки з боку топ-менеджерів та власників підприємства.

7. Здійснено аналіз стану конкурентоспроможності аграрних підприємств Придніпровського регіону. Показники ефективності виробництва в умовах північного степу нижче, ніж на інших територіях; частка ефективних підприємств у загальній вибірці складає 16-23%, при цьому в зоні південного степу за несприятливих кліматичних умов 2020 р. відбулося значне зменшення кількості ефективно господарюючих суб'єктів; резерви приросту урожайності сільськогосподарських культур за наявних економічних та кліматичних умовах складають 2-3 ц/га, а виручки – 1,87-3,28 тис. грн./га; приріст рентабельності виробництва продукції рослинництва при ефективному функціонуванні можливий на 49-60%; максимальна економія для досягнення ефективного стану при виробництві продукції рослинництва у 2016-2019 рр. була за витратами на запасні частини, а у 2020 р. – витратами на купівлю паливо-мастильних матеріалів; у посушливих умовах 2020 р. більш ефективним були підприємства, які мали економію на витратах з внесення добрив.

Дослідження впливу масштабу діяльності на ефективність виробництва продукції рослинництва свідчить, що у 2016-2019 роках серед ефективних підприємств переважна частина з площею посіву від 1,2 тис. га до 2,8 тис. га. У 2020 році навпаки, малі підприємства показали вищу ефективність, ніж великі. Упродовж трьох років з п'яти неефективними були аграрні підприємства з площею посіву менше 900 га. В цілому група ефективних аграрних підприємств з виробництва продукції рослинництва характеризується мінімальними значеннями показників відхилення від межі ефективності; вищою урожайністю сільськогосподарських культур (в середньому на 4,6 ц/га відносно групи неефективних підприємств); значно більшими обсягами виручки від реалізації продукції рослинництва (в середньому на 11 млн. грн. на 1 підприємство і 4,65 тис. грн./га); великими затратами (в середньому 3,1 млн. грн. на 1 підприємство і 0,64 тис. грн./га); високою рентабельністю виробництва продукції рослинництва.

8. З метою удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності використання ресурсів аграрного підприємства запропоновано підхід, в основі якого сформовано методичне підґрунтя щодо можливості кількісно визначати сильні й слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки та враховувати вплив значного числа факторів з використанням моделей еластичності; дослідження отриманих результатів, тобто крім розрахункових значень шуканих показників подальша їх оптимізація; оцінка ефективності використання як окремих ресурсів, так і зведеного показника рівня розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства, визначення внеску кожного виду ресурсів у підсумкову оцінку.

9. Запропоновано науковий підхід до формування та управління підприємницькою орієнтацією аграрних підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та необхідного рівня конкурентоспроможності, який, на відміну від існуючих, характеризує активну стратегічну позицію аграрних підприємств і пов'язаний з безперервним розвитком інноваційної діяльності, проактивною поведінкою і готовністю інвестувати в проекти з високим ступенем невизначеності, що забезпечує здатність ідентифікувати і реалізувати наявні підприємницькі можливості.

10. Розроблено методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, яка являє собою систему організаційно-логічної моделі цього процесу та поєднує і посилює взаємозв'язки різних процесів підприємства, що позначається на зростанні її ефективності та підвищує конкурентоспроможність аграрного підприємства.

11. Запропоновано деталізований науково-методичний алгоритм формування та імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, який на відміну від існуючих, являє собою стійкий послідовний взаємозв'язок економічних і управлінських категорій «бізнес-процес підприємства» – «синергізм бізнес-процесу» – «конкурентний потенціал» – «конкурентні переваги» – «конкурентоспроможність підприємства» і включає сім етапів: стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства, стратегічний вибір, стратегічне планування, розробка стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємства, реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічний контроль, стратегічне корегування.

12. Розроблено науково-практичні рекомендації за результатами проведеного дослідження щодо впровадження економічного механізму контролінг шляхом інтеграції, координації та орієнтації діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей розвитку в конкурентних умовах, забезпечення сталого становища підприємства на аграрних ринках.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті у виданнях, які включено до переліку наукових фахових видань України:**

1. Сітковська А.О. Проблеми екологізації виробництва продукції в сільському господарстві України. *Економічний простір: Збір. наукових праць*. №44/1. Дн-ськ: ПДАБА, 2010. С. 283-290. (0,42 друк. арк.).

2. Васильєв С.В., Сітковська А.О. Ринок землі в аграрній сфері економіки України. *Економічний простір: Збір. наукових праць*. №37. Дн-ськ: ПДАБА, 2010. С. 36-44. (0,47 друк. арк., особистий внесок автора: визначено етапи розвитку земельної реформи в Україні, розроблено пропозиції щодо формування ринку землі, 0,24 друк. арк.).

3. Сітковська А.О. Фактори зростання конкурентоспроможності підприємств в аграрному секторі економіки. *Ефективна економіка*. 2012. №10. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (0,48 друк. арк.).

4. Сітковська А.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Економіка Фінанси Право*. 2012. № 6. С. 69-72. (0,22 друк. арк.).

5. Сітковська А.О. Сутність і особливості конкурентоспроможності підприємств в аграрній сфері економіки. *Агросвіт*. 2012. №10. С. 34-37. (0,22 друк. арк.).

6. Сітковська А.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2013. №5. С.10-13. (0,22 друк. арк.).

7. Сітковська А.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №8. С. 38-40. (0,16 друк. арк.).

8. Ситковская А.А. Экологизация производства как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. *Економіка і Фінанси*. 2014. №1. С. 69-72. (0,22 друк. арк.).

9. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8. С.131-134. (0,22 друк. арк.).

10. **Сітковська А.О.**, Пінчук З.В. Ефективність сільськогосподарського виробництва і конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №4 В.10. С. 58-61. (0,22 друк. арк., *особистий внесок автора*: визначено напрямки, які сприяють формуванню конкурентоспроможності підприємств в аграрній сфері економіки; розкрито вплив ринкових механізмів на стабілізацію економічної ситуації в сільському господарстві, 0,11 друк. арк.).

11. Сітковська А.О. Теорії та методи аналізу конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери економіки. *Агросвіт*. 2016. №4. С.3-8. (0,32 друк. арк.).

12. Сітковська А.О. Оцінка стану конкурентного середовища аграрної сфери економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №8. С. 28-31. (0,22 друк. арк.).

13. Сітковська А.О. Інноваційна спрямованість підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. №34. С.57-60. (0,22 друк. арк.).

14. Сітковська А.О. Формування механізму управління конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2016. №18. С.3-13. (0,32 друк. арк.).

15. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №2 В.20. С. 98-100. (0,16 друк. арк.).

16. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління*.

*Інновації. Серія: Економічні науки.* 2016. № 3. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19). (0,48 друк. арк.).

17. Сітковська А.О. Конкурентна диференціація в аграрному підприємстві. *Економічний форум.* 2017. №1. С.168-173. (0,32 друк. арк.).

18. Масляєва О.О., **Сітковська А.О.**, Кравченко М.В. Аналіз та оцінка конкурентних переваг молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2017. №3. Режим доступу: <http://www.marketinfr.od.uk/32017>. (0,48 друк. арк., *особистий внесок автора*: обґрунтовано організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємств агропромислового комплексу, 0,16 друк. арк.).

19. Сітковська А.О. Ресурсне забезпечення аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки.* 2017. №1 (34). С.47-54. (0,42 друк. арк.).

20. **Сітковська А.О.**, Ніколаєнко А.В., Гусак В.В. Вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2017. №11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6859>. (0,48 друк. арк., *особистий внесок автора*: сформовано програму розвитку підприємства, яка направлена на підвищення його конкурентоспроможності, 0,30 друк. арк.).

21. **Сітковська А.О.**, Дзіргун І.І. Забезпечення конкурентних переваг агропромислових підприємств. *Ефективна економіка.* 2018. №11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6859>. (0,48 друк. арк., *особистий внесок автора*: запропоновано заходи забезпечення конкурентних переваг агропромислових підприємств, які сприятимуть усуненню невідповідності між існуючими якісними властивостями продукції підприємства і тими, що забезпечують найвищу корисність з точки зору споживчого попиту, 0,30 друк. арк.).

22. Сітковська А.О. Проблеми розвитку виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Агросвіт.* 2019. № 12. С. 10-14. (0,26 друк. арк.).

23. **Сітковська А.О.**, Савенко О.А., Лебедев М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт.* 2019. № 24. С. 97-104. (0,42 друк. арк., *особистий внесок автора*: охарактеризовано чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства, 0,14 друк. арк.).

24. **Сітковська А.О.**, Гусак В.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2019 №12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (0,48 друк. арк., *особистий внесок автора*: ідентифіковано особливості формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах, компоненти якого варіюються в залежності від галузевої специфіки ринку, 0,24 друк. арк.).

25. **Сітковська А.О.**, Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8577> (0,48 друк. арк.,

*особистий внесок автора*: визначено пріоритетність складових конкурентного потенціалу, які формують ключові компетенції підприємства, 0,24 друк. арк.).

26. **Сітковська А.О.**, Савенко О.А., Капуста М.Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. № 1. с. 53–57. (0,26 друк. арк., *особистий внесок автора*: визначено ефективність діяльності суб'єктів підприємництва різних розмірів в аграрному секторі та його вплив на можливості формування їх матеріально-технічної бази, 0,10 друк. арк.).

**Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави із напрямку, з якого підготовлено дисертацію**

27. Ситковская А.А. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития аграрных предприятий. *Оралдын Фылым Жаршысы*. 2014. №2 (81). С. 45-51. (0,38 друк. арк.).

**Статті у виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus**

28. Vinichenko I.I., Honcharenko O.V., Khalatur S.M., Sitkovska A.O., Prus Y.O., Korchahina V.H. (2020) Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista DI Studi Sulla Sostenibilita*. No. 2. PP. 73-79. Режим доступу: [https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda\\_rivista.aspx?IDArticolo=68047](https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_rivista.aspx?IDArticolo=68047) (0,36 друк. арк., *особистий внесок автора*: обґрунтовано критерії забезпечення економічної безпеки підприємств аграрної галузі з урахуванням сформованого інноваційно-інвестиційного середовища, 0,14 друк. арк.)

29. Чіков І., Радько В., Маршалок М., Теплюк М., Петренко О., Шарко І., **Сітковська А.** Економічний розвиток підприємств агропродовольчої сфери на інноваційній основі. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. 1 (42), 98–106 р. Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672> (0,47 друк. арк., *особистий внесок автора*: проаналізовано роботу менеджменту компаній у розрізі напрямів інноваційного розвитку підприємств агропродовольчої сфери, запропоновано показник комплексного інноваційного розвитку за сегментами та окремими компаніями, 0,17 друк. арк.)

30. Naida A., **Sitkovska A.**, Shevchenko A., Palii S., Shved T. Socio-economic development of enterprises in a permanent crisis. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 4. P.145-151 <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145> (0,4 друк. арк., *особистий внесок автора*: визначені напрями реалізації СЕД підприємства за соціально-економічною складовою, особливості антикризового управління підприємством, які визначається постійним моніторингом індикаторів ознак кризи, її оцінкою та динамічним реагуванням на наслідки, 0,18 друк. арк.).

**Розділи у колективних монографіях:**

31. Sitkovska A. Ecologization of production as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise. The Providing of sustainable development of agricultural sector for its innovative base. Sheffield, 2015. 214-220.(0,37 друк. арк.).

32. Вініченко І.І., **Сітковська А.О.** Удосконалення концепції управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи. Дніпро, Пороги, 2017. С. 242-258. (0,9 друк. арк. *особистий внесок автора*: запропоновано виділяти специфічні функції беззбитковості, розглянуто взаємозв'язок беззбитковості та конкурентоспроможності аграрних підприємств, 0,45 друк. арк.).

33. Сітковська А.О. Формування беззбитковості діяльності аграрних підприємств в забезпеченні їх конкурентоспроможності. Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи. Дніпро: Пороги 2017. С. 292-303. (0,60 друк. арк.).

34. Кобець А.С., Вініченко І.І., **Сітковська А.О.**, Крючкова Ж.В. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: Монографія. Дніпропетровськ., 2018. 220 с. (11,0 друк. арк. *особистий внесок автора*: розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства, її складові; визначено методики оцінки стійкого розвитку аграрних підприємств, досліджено управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств як економічним процесом, 2,75 друк. арк.).

35. Sitkovska A. Model of analysis and management of competitiveness at agrarian enterprises. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph/edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. Higher School of Socialand Economic. Przeworsk: WSSG, 2019, Vol. 3. P. 287-296. (0,48 друк. арк.).

36. Кобець А.С., Вініченко І.І., Гончаренко О.В., **Сітковська А.О.** Формування стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. К.: ТОВ «ДКС Центр» 2019. 200 с. (10,5 друк. арк. *особистий внесок автора*: проведено моніторинг ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств та оцінку факторів їх *стійкого економічного розвитку*, 2,62 друк. арк.).

37. Masliaieva O., **Sitkovska A.** Development of integration processes in agricultural production *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 127-142 p. (0,8 друк. арк. *особистий внесок автора*: при формуванні агропромислової фінансової групи запропоновано можливий рух грошових потоків між її учасниками, 0,4 друк. арк.).

38. Kobets A., Vinichenko I., Honcharenko O., Kurbatska L., **Sitkovska A.**, Pavlenko O. A strategy to increase the competitiveness of agroindustrial enterprises: monograf. Tallinn. Scientific Center of Innovative Researches OU. 2021. 192 p. (10,0 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено сутність і значення ключових компетенцій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, проведена оцінка процесу формування конкурентних переваг агропромислових підприємств 1,67 друк. арк.).

#### **Тези наукових доповідей:**

39. Сітковська А.О. Визначення ціни на землі сільськогосподарського призначення: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери*: матеріали VII Міжнар. наук.-теорет.

конф. молодих вчених і студентів. Т.2. Донецьк: ДВНЗ «ДНТУ», 2010. С. 211-212. (0,13 друк. арк.).

40. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Інтенсивно-інноваційна складова розвитку аграрного виробництва. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 12 жовтня 2010 р.). Дніпропетровськ: ДРІ ДУ НАДУ, 2010. С. 124-126. (0,18 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено фактори інноваційної складової аграрного виробництва, 0,09 друк. арк.)

41. Сітковська А.О. Формування екологічно стійкого розвитку аграрної сфери економіки. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ: 01.03.11-04.03.2011). Дніпропетровськ: ДДАУ, 2011. Т.2. С. 52-54. (0,18 друк. арк.).

42. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Державне регулювання екологізації виробництва продукції в аграрній сфері. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери*: матеріали VII Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студентів. Донецьк: ДВНЗ «ДНТУ», 2011. Т.2. С. 15-16. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено напрями державного регулювання екологізації виробництва продукції в аграрній сфері, 0,09 друк. арк.).

43. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Удосконалення матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 12 жовтня 2011 р.). Дніпропетровськ: ДРІ ДУ НАДУ, 2011. С. 14-16. (0,18 друк. арк. *особистий внесок автора*: проведено оцінку матеріально-технічного забезпечення з врахуванням питань наукового, організаційно-економічного та соціального характеру, 0,09 друк. арк.).

44. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Напрями екологізації виробництва сільськогосподарської продукції. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали міжн. наук.-практ. конференції. (Дніпропетровськ, 25-27.10.2011). Дніпропетровськ ДДАУ, Т.1. 2011. С. 55-56. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено чинники, які гальмують перехід до екологізації виробництва сільського господарства, 0,07 друк. арк.).

45. Сітковська А.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали II наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 28.02.12-01.03.2012 р.). Дніпропетровськ, ДДАУ, Т.1. 2012. С. 68-70. (0,18 друк. арк.).

46. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Проблеми інтенсивно-інноваційного розвитку аграрного виробництва. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 1 жовтня 2012 р.). Дніпропетровськ: ДРІ ДУ НАДУ, 2012. С. 114-116. (0,18 друк. арк. *особистий внесок автора*: розроблено заходи інтенсивного розвитку аграрного виробництва, 0,09 друк. арк.).

47. Сітковська А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки*:



*проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали II міжн. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2012 р.). Дніпропетровськ: ТОВ «Квитка», 2012. С. 30-31. (0,13 друк. арк.).

48. Васильєв С.В., **Сітковська А.О.** Технічна забезпеченість як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Научная индустрия европейского континента*. матеріали VII межд. науч.-практ. конф. (Прага, 27.11. – 05.12.2012 г.). Прага: ИД «Образование и наука». Т.8. С. 323-324. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено сутність технічного забезпечення та його вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств, 0,06 друк. арк.).

49. Сітковська А.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19 – 21 лютого 2013 р.). Дніпропетровськ: «Стандарт», Т.2. 2013. С. 49-50. (0,13 друк. арк.).

50. Сітковська А.О. Державна політика як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади*: матеріали II міжн. наук.-практ. Інтернет конф. (Тернопіль, 21-22 березня 2013 р.). Тернопіль: Крок, 2013. С. 255-257. (0,18 друк. арк.).

51. Сітковська А.О. Методичні принципи оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпропетровськ, 28-29 травня 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. С. 69-73. (0,28 друк. арк.).

52. Сітковська А.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали III міжн. наук.-практ. конф.. (Дніпропетровськ, 1 жовтня 2013 р.). Дніпропетровськ: ДРІ ДУ НАДУ, 2013. С.202-204. (0,18 друк. арк.).

53. Сітковська А.О. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Nastolení moderní vědy 2013: materiály IX mezinárodní vědeckopraktická konference*. (Прага, 27 вересня - 05 жовтня 2013 р.). Прага. С. 63-65. (0,18 друк. арк.).

54. Сітковська А.О. Органічне виробництво як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали III міжн. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 28-29 листопада 2013 р.). Дніпропетровськ; ВПЦ «Гарант СВ», 2013. С. 63-64. (0,13 друк. арк.).

55. Сітковська А.О. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ; ВПЦ «Гарант СВ», 2014. С. 16-17. (0,13 друк. арк.).

56. Сітковська А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали II всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпропетровськ, 28-29 травня 2014 р.). Дніпропетровськ. 2014. С.80-81. (0,13 друк. арк.).

57. Сітковська А. Методика оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 25–27 лютого 2014 р.). Дніпропетровськ: ДДАУ, 2014. Т.2. С. 31-32. (0,13 друк. арк.).

58. Сітковська А.О. Формування стратегії управління аграрним підприємством. *Інноваційний менеджмент збалансованого (сталого) природного агровиробництва*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 23-24 жовтня 2014р.). Дніпропетровськ, 2014. С. 110-111. (0,13 друк. арк.).

59. Сітковська А. О. Принципи вдосконалення організаційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Science without borders: materials of the XI International scientific and practical conference*, (Wales, March 30 – April 7 2015). Wales, 2015. V.4. С.62-63. (0,13 друк. арк.).

60. Сітковська А.О. Стратегічний аналіз як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 30-31 січня 2015р.). Хмельницький: ВД «Гельветика», 2015. Ч.1. С.163-164. (0,13 друк. арк.).

61. Сітковська А. Диверсифікація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали III всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпропетровськ, 28-29 травня 2015 р.) Дніпропетровськ, 2015. С.72-74. (0,18 друк. арк.).

62. Сітковська А. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємництва. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали V міжн. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 29-30 жовтня 2015 р.) Дніпропетровськ; ВПЦ «Гарант СВ», 2015. С. 23-24. (0,13 друк. арк.).

63. Сітковська А. Аналіз стратегій підвищення ефективності аграрних підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: ДДАУ, 2015. Т.2. С. 34-35. (0,13 друк. арк.).

64. Сітковська А.О. Аналіз впливу інновацій на конкурентоспроможність продукції підприємств. *Fundamental and applied science - 2015: materials of the XI International scientific and practical conference*. October 30 – November 7. 2015. Sheffield: Science and Education LTD, 2015. V. 3. P. 32–33. (0,13 друк. арк.).

65. Сітковська А.О. Фактори впливу на результативність вітчизняних аграрних підприємств. *Věda a technologie: krok do budoucnosti - 2016: materiály*

XII mezinárodní vědeckopraktická konference. Praha: Ekonomická věda. 2016. №3. С. 51-53. (0,18 друк. арк.).

66. Сітковська А.О., Пінчук З.В. Регулювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Naukowa myśl informacyjnej powieki 2016: materiały XII Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencja. Ekonomicznosci nauki. Przemysl: Nauka i studia.* 2016. Vol. 3. С. 38-40. (0,18 друк. арк. *особистий внесок автора: охарактеризоване стратегічне позиціонування як джерело конкурентоспроможності підприємства, 0,1 друк. арк.*).

67. Сітковська А.О. Конкурентні переваги аграрних підприємств: сутність та класифікація. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VII міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27-28 жовтня 2016 р.).* Дніпро. 2016. Т.2. С.64-65. (0,13 друк. арк.).

68. Сітковська А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: матеріали IV всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 26-27 травня 2016 р.).* Дніпро. 2016. С. 72-73. (0,13 друк. арк.).

69. Сітковська А.О. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Fundamental and applied science – 2016: materials of the XII International scientific and practical conference on Economic science. October 30 – November 7. Sheffield.* 2016. P. 40-42. (0,18 друк. арк.).

70. Сітковська А.О. Специфічні риси конкурентного середовища аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VIII міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 26-27 жовтня 2017р.).* Дніпро, 2017. С.65-66. (0,13 друк. арк.).

71. Сітковська А.О. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств як економічний процес. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: матеріали V всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 27-28 квітня 2017 р.).* Дніпро, 2017. С. 56-59. (0,22 друк. арк.).

72. Сітковська А.О. Особливості формування вертикально-інтегрованих структур в аграрному секторі. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 01-03 березня 2017 р.).* Дніпро, 2017. Т.2. С. 65-66. (0,13 друк. арк.).

73. Сітковська А.О. Фактори зовнішнього середовища в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *«Dni vedy – 2018» po Ekonomika: materiály XIV Mezinarodni vedeckoprakticka conference, Praha: Publishing House «Education and Science», Vol. 3. P. 49-51.* (0,18 друк. арк.).

74. Сітковська А.О. Вибір інноваційної стратегії розвитку аграрного підприємства. *Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування: матеріали міжн. наук.-практ. конф. Мелітополь: ВБ ММД, 2018. С. 109-111.* (0,18 друк. арк.).

75. Сітковська А.О. Управління стійким розвитком аграрних підприємств на основі інноваційних впроваджень. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали VI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 26-27 квітня 2018 р.). Дніпро 2018. С. 42-44. (0,18 друк. арк.).

76. Сітковська А.О. Прогнозування як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали ІХ міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 25-26 жовтня 2018 р.). Дніпро. 2018. С.81-82. (0,13 друк. арк.).

77. Сітковська А.О. Стратегічне планування як складова конкурентоспроможності підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 28.02.-02.03.2018 р.). Дніпро, 2018. С. 76-77. (0,13 друк. арк.).

78. Сітковська А.О. Конкурентостійка модель розвитку аграрних підприємств. *Naukowa Prestrzen Europy: materialy XV Miedzynarodowej naukowipraktycznej konferencji*. 2019-07-15 kwietina 2019 roku. Przemysl: Ekonomiczne nauki .Vol. 6. P. 38-41. (0,23 друк. арк.).

79. Сітковська А.О. Складові ресурсного потенціалу підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали Х міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 30-31 жовтня 2019 р.). Дніпро. 2019. С. 64-65. (0,13 друк. арк.).

80. Сітковська А.О. Алгоритм побудови системи планування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 25-26 квітня 2019 р.). Дніпро. 2019. С.70-72. (0,18 друк. арк.).

81. Сітковська А.О. Діагностика конкурентних позицій аграрного підприємства. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 12-15 березня 2019 р.). Дніпро. 2019. С.84-85. (0,13 друк. арк.).

82. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії розвитку. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 23-24 квітня 2020 р.). Дніпро. 2020. С. 56-57. (0,13 друк. арк.).

83. Сітковська А.О. Стратегічне планування як складова конкурентоспроможності підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 13-15 березня 2020 р.). Дніпро: ДДАЕУ. 2020. Т. 3. С. 91-92. (0,13 друк. арк.).

84. Сітковська А., Оскома А. Оцінка конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 29-30 жовтня 2020 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ».

2020. Т.2. С. 69-70. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності аграрної продукції, 0,06 друк. арк.).

85. **Сітковська А., Єна І.** Стан трудового потенціалу України. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 29-30 жовтня 2020 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ». 2020. Т.2. С. 60-61. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: розглянуто основні проблеми формування трудового потенціалу країни, 0,06 друк. арк.).

86. **Сітковська А.О., Філонюк В.В.** Ефективність функціонування аграрних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28-29 жовтня 2021 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С.82-83. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено основні показники оцінки економічної ефективності діяльності аграрних підприємств, 0,06 друк. арк.).

87. Матусевич А.І., **Сітковська А.О.** Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28-29 жовтня 2021 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77. (0,13 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено підходи щодо економічного зростання підприємств за допомогою реалізації стратегій конкурентоспроможності, 0,08 друк. арк.).

88. Сітковська А.О. Вплив ризиків на діяльність аграрних підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали XI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 29-30 квітня 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 53-54. (0,13 друк. арк.).

89. Сітковська А.О. Ефективність діяльності аграрних підприємств в Україні. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 23 – 25 березня 2021 р.). Дніпро. 2021. С. 87-88. (0,13 друк. арк.).

90. **Сітковська А.О., Капуста М.Ю.** Особливості функціонування основного капіталу підприємств. *International scientific innovations in human life: The 7th International scientific and practical conference (January 19-21, 2022)*. Manchester: Cognum Publishing House. 2022. P. 752-756. (0,22 друк. арк. *особистий внесок автора*: визначено чинники ефективності; розкрито залежність показників економічної ефективності від озброєності аграрних підприємств основним капіталом, 0,11 друк. арк.).

91. Сітковська А.О. Фактори та мотиви економічної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали X всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 28-29 квітня 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 118-119. (0,13 друк. арк.).

92. Сітковська А.О. Екологічні інновації як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні та практичні питання*

*аграрної науки*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 18 травня 2022 р.). Дніпро. 2022. Ч. 2. С. 194-195. (0,13 друк. арк.).

94. Сітковська А.О. Підвищення конкурентоспроможності як ефект від впровадження інформаційних технологій *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 20 вересня 2022 р.). Дніпро. ДДАЕУ. 2022. С.82-83. (0,13 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Сітковська А.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2023.

У дисертації наведено нове вирішення наукової проблеми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств шляхом обґрунтування та розробки науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення засад формування, імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, який передбачає комплексне вирішення завдань стратегічного та оперативного управління з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників за допомогою концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат процесу управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, зокрема зміст понять «конкурентоспроможність аграрного підприємства» та «конкуренція». Розроблено деталізований науково-методичний алгоритм формування та імплементації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю в діяльність аграрного підприємства, який являє стійкий послідовний взаємозв'язок економічних і управлінських категорій «бізнес-процес підприємства» – «синергізм бізнес-процесу» – «конкурентний потенціал» – «конкурентні переваги» – «конкурентоспроможність підприємства» та включає сім етапів: стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства, стратегічний вибір, стратегічне планування, розробка стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємства, реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічний контроль, стратегічне коригування.

Обґрунтовано науковий підхід до формування та управління підприємницькою орієнтацією аграрних підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та необхідного рівня їх конкурентоспроможності. Розроблено методологічну матрицю взаємозв'язку етапів, заходів та методів (інструментарію) процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, яка являє собою систему організаційно-логічної моделі цього процесу, поєднує та посилює взаємозв'язки різних процесів

підприємства, які впливають на зростання її ефективності та підвищують конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Запропоновано науковий підхід до формування та управління підприємницькою орієнтацією аграрних підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та необхідного рівня їх конкурентоспроможності. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо впровадження економічного механізму контролінгу шляхом інтеграції, координації та орієнтації діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей розвитку в конкурентних умовах, забезпечення сталого розвитку підприємства на аграрних ринках. Запропонована концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства апробована аграрними підприємствами Дніпропетровської області.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, діагностика, інструменти, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, конкурентний потенціал, конкурентне середовище, контролінг, стратегічне управління конкурентоспроможністю, управління конкурентоспроможністю, методологія, оцінка, система.

## SUMMARY

*Sitkovska A.O.* **Strategic management of competitiveness of agrarian enterprises: scientific and methodological aspects of formation, implementation and controlling.** - Qualification work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - Economics and Enterprise Management (by type of economic activity). - PJSC "Higher educational institution" Interregional Academy of Personnel Management, "Kyiv, 2023.

In the dissertation on the new solution to the scientific problem of managing the competitiveness of agrarian enterprises by substantiating and developing scientific, methodological and practical recommendations for improving the foundations of the formation, implementation and controlling of strategic management of the competitiveness of agrarian enterprises.

A detailed scientific and methodical algorithm of formation and implementation of the concept of strategic management of competitiveness in the activity of an agrarian enterprise has been developed, which, unlike existing ones, is a stable consistent relationship between economic and managerial categories "business process of enterprise" - "synergism of business process" - "competitive potential" - "competitive advantages" - "competitiveness of enterprise" and includes seven stages: strategic analysis of enterprise competitiveness, strategic choice, strategic planning, development of a strategic plan for formation of enterprise competitiveness, implementation of a strategy for ensuring enterprise competitiveness, strategic control, strategic adjustment.

The methodological matrix of the interrelation of stages, measures and methods (tools) of the process of strategic management of competitiveness of the agrarian enterprise is developed, which is a system of organizational and logical model of this process, combines and strengthens interrelations of various processes of

the enterprise, which affect the growth of its efficiency and increase the competitiveness of the agrarian enterprise.

The author's classification of internal factors of influence on competitiveness of agricultural enterprises is proposed, which combines seven interconnected groups: technical level of production and level of application of technology, production condition, personnel and degree of its use, financial condition of enterprise, marketing resources, economic efficiency of activity, investment and innovative resources. The study developed a scientific approach to the formation and management of entrepreneurial orientation of agricultural enterprises in order to achieve competitive advantages and the necessary level of their competitiveness, which, unlike existing ones, characterizes the active strategic position of agricultural enterprises and is associated with the continuous development of innovative activities, proactive behavior and willingness to invest in projects with a high degree of uncertainty, which provides the ability to identify and realize existing entrepreneurial opportunities.

The conceptual and categorical apparatus of the process of managing the competitiveness of agrarian enterprises, in particular, the content of the concepts of "competitiveness of an agrarian enterprise" and "competition" has been clarified. The competitiveness of an agrarian enterprise is defined as a system consisting of continuously interacting components (factors), opportunities and uncertainties for obtaining the desired rare benefits as a condition for the emergence of a competitive situation and the retention of a long-term competitive advantage. Competition is proposed to be considered as maximizing cyclical (entrepreneurial search and optimal choice of the best available alternatives) self-organization (determined by expectations based on previous experience of interaction in the system) safe (transformation of the conflict into a bargaining situation, where the role of counterparties is insignificant due to the concentration of the exchange process) and voluntary (balancing individual and group interests) redistribution of rare goods (quantity and consumers unknown) based on dynamic (transaction repeatability) changes in price proportions of value (price mechanism).

The scientific approach to formation and management of entrepreneurial orientation of agrarian enterprises is proposed in order to achieve competitive advantages and the required level of their competitiveness, which, unlike existing ones, characterizes the active strategic position of agrarian enterprises and is associated with the continuous development of innovation activities, proactive behavior and readiness to invest in projects with a high degree of uncertainty, which ensures the ability to identify and realize existing entrepreneurial opportunities.

**Keywords:** agrarian enterprise, diagnostics, competitiveness, competitiveness management, strategic competitiveness management, tools, implementation, controlling, competitive strategy, competitive potential, competitive environment, methodology, evaluation, system.