

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**КУСКОВА Світлана Вікторівна**

УДК: 339.137.2:631.11

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ**

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

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

Харків – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Красноруцький Олексій Олександрович**,  
Харківський національний технічний  
університет сільського господарства імені Петра  
Василенка, професор кафедри організації  
виробництва, бізнесу та менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Данько Юрій Іванович**,  
Сумський національний аграрний університет,  
професор кафедри статистики, аналізу  
господарської діяльності та маркетингу;

доктор економічних наук, професор  
**Гавкалова Наталія Леонідівна**,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, завідувач  
кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та регіональної економіки.

Захист відбудеться «30» грудня 2017 р. об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «27» листопада 2017 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Гацько А.Ф.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності діяльності підприємств є найголовнішою проблемою економічної науки, яка структурується на значну кількість менш значних наукових проблем та завдань загальнонаукового та науково-прикладного характеру, які відповідають специфіці певних галузей, товарних напрямів спеціалізації, функціональних та секторальних особливостей ведення діяльності. Сучасний стан та існуюча конкурентна структура вітчизняного ринку агропродовольчої продукції суттєво звужують можливості підприємств до підвищення конкурентоспроможності та, відповідно, рівня економічної ефективності основної діяльності, що уповільнює темпи їх розвитку та гальмує набуття відтворювальними процесами розширеного характеру.

Різноманітні аспекти та проблеми формування конкурентоспроможності, конкуренції, конкурентних відносин є досить новими для вітчизняної економічної науки та практичної діяльності. Вони пов'язані з розвитком ринкового механізму господарювання в Україні. Найбільш значними є дослідження конкурентоспроможності суб'єктів агропродовольчої сфери, висвітлені у працях О. Амосова, В. Андрійчука, О. Бородіної, Н. Гавкалової, В. Гейця, Ю. Данька, Л. Дейнеко, О. Єрмакова, С. Кваші, О. Красноручького, С. Ілляшенка, І. Іртищевої, В. Лагодієнка, М. Маліка, О. Мандич, Т. Маренич, Л. Мармуль, Н. Тарнавської, В. Онегіної, П. Саблука, А. Савощенка, О. Школьного, Б. Язлюка, І. Яціва та інших відомих дослідників. Проте вони здійснені, переважно, для рівня окремих підприємств або окремих видів продукції. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності на галузевому рівні є недостатньо опрацьованими та потребують подальшого дослідження.

Стратегічне управління є основою концепції конкурентоспроможного розвитку. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції забезпечують ресурси та умови діяльності, рівень спеціалізації та концентрації виробництва, характер ресурсокористування, можливості інтеграції, ефективність механізмів господарювання, рейтинги інноваційно-інвестиційної привабливості, визнання пріоритетності розвитку на державному рівні, включення до державних програм підтримки. Основними чинниками формування конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є значний економічний потенціал суб'єктів сфери виробництва, недостатня ефективність та великі резерви його використання, слабка організація логістики при сприятливому територіальному розміщенні. При цьому пріоритетними галузевими напрямками діяльності підприємств агропродовольчої сфери лишаються рослинництво, переробна та харчова промисловість. Тому розроблення концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, спрямованої на забезпечення раціонального ресурсокористування, підвищення капіталізації суб'єктів, досягнення високих виробничо-економічних та соціально-екологічних показників розвитку підприємств-виробників агропродовольчої продукції, є актуальним науковим завданням.

Вказане зумовлює необхідність теоретично-методичного та прикладного пророблення питань стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції, що і зумовило вибір теми, конкретизацію напряму та предметно-об'єктної сфери дослідження, результати якого представлені в дисертаційній роботі.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Роль автора у виконанні даних досліджень полягає у розробці моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю та удосконаленні напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції на цільових ринках її збуту.

Визначення мети обумовило необхідність виконання таких завдань:

- окреслити економічні передумови конкурентного розвитку ринку агропродовольчої продукції;
- обґрунтувати теоретичні та методичні засади ідентифікації потенціалу конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери;
- розробити методичні підходи до вивчення конкурентних структур цільових ринків збуту продукції підприємств агропродовольчої сфери;
- обґрунтувати інструментарій планування стратегій, вибору напрямів розвитку та стратегічних альтернатив;
- оцінити структурно-динамічні тенденції зміни рівнів конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств агропродовольчої сфери;
- визначити параметричні характеристики концентрації капіталу та критерії гармонічності економічних інтересів підприємств та інших учасників ринку;
- ідентифікувати стратегічні імперативи підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції в контексті інтенсифікації інвестиційно-інноваційних та інтеграційних процесів.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції.

*Предмет дослідження* складають теоретичні, методичні засади та

практичні аспекти формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції.

*Методи дослідження.* Теоретичну й методологічну основу дослідження становили концепції й наукові гіпотези, представлені в працях класиків економічної науки, а також сучасних учених, з питань розвитку національного господарства та його галузей, зокрема – продовольчої сфери, ринкового механізму господарювання, державного регулювання економіки. Основоположне значення мали закони та категорії економічної теорії, національної економіки, системно-структурного аналізу економічних явищ та процесів. Під час виконання дослідження були використані діалектичний та історичний, абстрактно-логічний та монографічний методи при визначенні особливостей, сутності, проявів та принципів формування конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції.

Економіко-статистичні методи були використані при розрахунках рівнів конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, а також інших показників розвитку, економічної стійкості, ефективності функціонування. З метою обґрунтування шляхів та засобів підвищення конкурентоспроможності використовувалися графічні методи, кореляційного аналізу, моделювання, екстраполяції.

*Інформаційною базою* проведеного дослідження стали законодавчо-нормативні акти з питань розвитку підприємств аграрного та агропромислового виробництва, матеріали Головного управління статистики в Харківській області та Головного управління агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації, а також основні економічні показники діяльності аграрних та агропромислових підприємств Харківської області, літературні джерела, власні розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери на цільових ринках збуту їх продукції. Наукова новизна найважливіших результатів дослідження полягає у наступному:

*вперше:*

– обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції на засадах їх адаптації до умов цільових ринків збуту продукції на основі використання механізмів державної підтримки, інвестиційно-інноваційного забезпечення та раціоналізації фінансово-економічної діяльності, що забезпечує раціональне ресурсокористування, підвищення капіталізації та реструктуризації, досягнення високих виробничо-економічних та соціально-екологічних показників розвитку;

*удосконалено:*

– ідентифікацію економічних передумов та структурних тенденцій конкурентного розвитку об'єктних ринків агропродовольчої продукції з огляду на визначення передумов поведінки підприємств-товаровиробників шляхом

обґрунтування методичних засад оцінки стратегій підвищення конкурентоспроможності та ефективності;

– методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності функціонування підприємств агропродовольчої сфери, який дозволяє виявити їх ефективність, стабільність розвитку, стратегічні можливості та перспективи, розробити заходи раннього попередження загроз зниження рівня конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності;

– методичний підхід до визначення конкурентного потенціалу аграрних підприємств на основі визначення ступеня їх адаптивності до змін конкурентного оточення та кон'юнктури цільових ринків збуту;

– методичні засади дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємств агропродовольчої сфери шляхом ідентифікації взаємодії сил, що зумовлюють конкуренцію на ринку агропродовольчої продукції та визначають інтенсивність економічного суперництва підприємств-товаровиробників;

*дістали подальший розвиток:*

– інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери через визначення інтегральних показників ефективності збуту, відтворення авансованого капіталу та трудових ресурсів відносно рентабельності основної діяльності;

– механізми конкурентоспроможного розвитку підприємств-виробників агропродовольчої продукції через включення до їх складу інструментів лізингових відносин, розвитку структури джерел інвестування, покращання логістичних мереж;

– визначення шляхів та резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі раціонального використання капіталу та трудових ресурсів суб'єктів господарювання, їх іміджу та ділової репутації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні комплексного підходу та можливості використання теоретико-методичних розробок й практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю агропродовольчої сфери органами влади різних рівнів при розробці державних стратегічних програм соціально-економічного розвитку, у діяльності підприємств і організацій агропродовольчої сфери.

Окремі авторські розробки дисертанта використовуються Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 07-27/07/1051 від 28.06.2017 р.). Наукові рекомендації автора стосовно удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції використовуються в діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 172 від 16.06.2017 р.), ТОВ «Агро-Інвест» Дергачівського району Харківської області (довідка б/н від 21.06.2017 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 147 від 15.06.2017 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-721

від 26.09.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Положення, результати, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, є особистим здобутком автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційної роботи обговорювалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2014 р.), «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2015 р.), «Аграрний форум-2015» (Суми, 2015 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016 р.), «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2017 р.), «Сучасні проблеми формування, розвитку та використання ресурсного потенціалу АПК» (Полтава, 2017 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017 р.), «Образование и спорт в эпоху могущества и счастья» (Ашгабат, 2017 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 15 наукових праць обсягом 4,67 ум. друк. арк., в тому числі 13 одноосібних, у тому числі 1 розділ колективної монографії (0,98 ум. друк. арк.), 5 статей у фахових наукових виданнях (2,38 ум. друк. арк.), 1 стаття у закордонному виданні (0,51 ум. друк. арк.) та 8 публікації у матеріалах наукових конференцій.

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 195 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 30 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел вміщує 176 найменувань і міститься на 21 сторінці.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери**» розглядаються наукові засади стратегічного управління на основі концепції інтегрального підходу до забезпечення конкурентоспроможної діяльності, складові та чинники формування конкурентоспроможності підприємств галузей агропродовольчої сфери, а також методичні засади оцінки їх конкурентоспроможності.

Стратегічне управління конкурентоспроможним розвитком підприємств-виробників продукції агропродовольчої сфери пов'язане з цілеспрямованою їх переорієнтацією на виробництво продукції або послуг нової номенклатури та асортименту; впровадження та використання новітніх технологій; оволодіння комплексним управлінням інноваціями; формування необхідного виробничого потенціалу; перебудову структури; розвиток спеціалізації та кооперації, маркетингу; удосконалення організаційних структур управління; якісну підготовку та перекваліфікацію персоналу та ін., тобто на те, що має сприяти конкурентоспроможності продовольчої сфери в цілому, формуючи їх

корпоратизацію та збільшуючи капіталізацію.

Доведено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників продукції агропродовольчої сфери можна визначити як концепцію інтегрального підходу до організації їх діяльності, яка дозволяє: порівнювати цілі розвитку, які відображають процес адаптації до навколишнього середовища, з виробничим та ресурсним потенціалом, який є в наявності та задіяний на даний момент; проводити процес генерування та імплементації управлінських стратегій відповідно до внутрішніх можливостей розвитку у досягненні поставлених завдань; організовувати діяльність у межах прийнятих стратегій, особливо корпоратизації, капіталізації, кластеризації на інноваційно-інвестиційних засадах. Найбільш суттєвими складовими та принципами здійснення концепції, направленими на досягнення та підтримку високої конкурентоспроможності, визначені: концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення, пошук ресурсів у конкурентній боротьбі, адаптація до змін, відповідь на ризики та виклики; орієнтація на довгострокову перспективу; визначення працівників як основи організаційних зрушень в менеджменті підприємств; здатність своєчасно і точно реагувати на нові запити ринку, змінюватися в залежності від конкурентних вимог.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного управління діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції**



Ці процеси логічно впливають або слідуєть один з одного. Втім, існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Це є важливою особливістю системи стратегічного управління.

У методичному аспекті процес стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції агропродовольчої сфери складається з декількох етапів. На першому етапі визначаються мета стратегії та обґрунтування складу галузей продовольчої сфери. На другому етапі здійснюється сегментація відповідних ринків, визначаються потенційні споживачі і їх потреби. На третьому етапі проводиться оцінка відповідності параметрів суб'єктів господарювання обов'язковим стандартам і нормам, що регламентують рівень виробництва та інших видів діяльності, вибір основних технічних і економічних засобів, трудових ресурсів. На четвертому етапі обґрунтовуються аналоги підприємства або галузі. На останньому етапі визначаються показники конкурентоспроможності у межах запропонованих стратегій розвитку.

У другому розділі «**Оцінка конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції агропродовольчої сфери**» проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, проведено оцінку ефективності функціонування підприємств-виробників агропродовольчої продукції, а також досліджені інвестиційно-інноваційні процеси в їх діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності.

В результаті дослідження виявлено фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств-виробників агропродовольчої продукції, серед яких головне місце займають фактори зовнішнього середовища та чинники, які лежать в площині впровадження інновацій з метою створення конкурентних переваг (табл. 1). При цьому під зовнішнім середовищем підприємств-виробників агропродовольчої продукції в дослідженні розглядаються всі умови і чинники, що виникають у навколишньому середовищі, які можуть вплинути на результати функціонування. Дослідження показали, що суттєві зміни спостерігаються і у рейтингу таких чинників, як низький платоспроможний попит; низька кваліфікація персоналу; нерозвинутість інноваційної інфраструктури, нормативно-правової бази, а також ринку технологій. Вплив останніх двох чинників викликає особливе занепокоєння, оскільки темпи впровадження, наприклад інноваційних розробок, явно відстають від потреб цільових ринків та споживацької аудиторії. Таким чином, процес застосування продуктів науково-технічного прогресу суб'єктами галузей агропродовольчої сфери перетворюється не на стимулюючий механізм, а на фактор гальмування інвестиційно-інноваційного розвитку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції Харківської області слід широко використовувати показники ефективності використання авансованого капіталу, показники собівартості продукції і продуктивності праці, фондівіддачі виробничих

фондів. Так, кількість збиткових аграрних підприємств на кінець 2016 р. складала 197 одиниць. Це на 46 менше, ніж було зафіксовано у 2012 р., і становило 31 % від загального числа аграрних виробників.

Таблиця 1

**Оцінка ступеня впливу інноваційних чинників конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції Харківської області\***

Найменування чинників	Ранг чинника по даних за:		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Дефіцит власних грошових коштів	1	1	1
Нестача фінансової підтримки з боку держави	2	2	2
Висока вартість нововведень	3	3	4
Низький інноваційний потенціал підприємства	4	5	7
Низький попит на нові продукти	5	4	3
Високий економічний ризик	6	6	6
Тривалі терміни окупності нововведень	7	7	8
Нерозвинутість ринку технологій	8	9	10
Нерозвинутість інноваційної інфраструктури	9	10	11
Недосконалість нормативно-правового регулювання	10	8	5
Нестача кваліфікованого персоналу	11	12	15
Нестача інформації про нові технології	12	14	13
Недостатнє кооперування з підприємствами та НДІ	13	13	14
Нестаток інформації про ринки збуту	14	11	9
Невизначеність термінів інноваційного процесу	15	16	12
Відсутність необхідності у нових впровадженнях	16	15	17
Недостатній рівень сприйняття нововведень	17	17	16

\* за даними опитування керівників підприємств Харківської області

У цілому, спостерігається поступове зменшення кількості збиткових суб'єктів господарювання. Економічна криза певним чином вплинула на функціонування аграрних галузей Харківської області та істотно змінила показники їх виробничо-комерційної діяльності. З огляду на зазначене доцільним є поєднання розгляду динаміки показників конкурентоспроможності через призму економічної ефективності з критичним аналізом можливостей активізації інноваційного розвитку. При цьому найбільш суттєвий вплив на їх конкурентоспроможність в умовах недостатнього впровадження інновацій здійснюють погодні умови зони ризикованого землеробства, їх різкі коливання, наявність несприятливих погодних явищ і процесів.

Частка продукції сільського господарства у загальному випуску продукції за видами економічної діяльності наразі становить 24,3%, частка переробної промисловості – 25,6%, частка торгівлі – 11,8%. При цьому найбільші значення обсягів виробництва характерні для підприємств-виробників агропродовольчої продукції. У загальному обсязі отриманих інвестицій відбувались вкладення за рахунок: власних коштів – 53,6 %, банківських кредитів – 26,4 %, коштів іноземних інвесторів – 19,8 %, інших надходжень – 0,2 %.

У галузевої приналежності підприємств агропродовольчої сфери необхідно виділити, принаймні, три основні групи суб'єктів економічних відносин, а саме: аграрні підприємства, підприємства з переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, окремі підприємства харчової промисловості,

підприємства торгівлі агропродовольчою продукцією (табл. 2).

Таблиця 2

**Відносні показники та результати діяльності аграрних підприємств  
Харківської області у 2000-2016 рр.**

Показник	Роки							
	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Валова додана вартість, створена в аграрних підприємствах, у % до загального обсягу	26,1	24,1	22,3	20,1	15,8	22,5	21,2	23,6
Частка продукції аграрних підприємств у % до загального обсягу	26,0	23,0	22,7	21,7	18,7	22,5	22,3	24,3
Основні засоби аграрних підприємств, у % до загальної вартості	25,5	21,7	20,9	16,7	13,4	11,2	11,0	10,4
Чисельність працівників аграрних підприємств, у % до загальної чисельності	29,9	17,1	15,8	14,5	13,9	14,0	14,3	12,7

Частка продукції аграрних підприємств у загальному обсязі її випуску має позитивні тенденції до збільшення протягом розглянутого тривалого періоду. Це свідчить про конкурентоспроможність галузі та її удосконалення. Вказане відбувається на тлі скорочення частки вартості основних засобів галузі у їх загальній структурі з 25,5 до 10,4% або на 10,1%. Більш, ніж на половину, скоротилася кількість зайнятих в аграрному виробництві, - з 29,9 до 12,7%. З урахуванням тенденцій нарощування виробництва це свідчить про процеси інтенсифікації та впровадження інновацій у практику та організацію виробничо-комерційної діяльності, модернізацію підприємств, інноваційне використання трудових ресурсів.

Дані табл. 3 показують, що якщо у 2014 р. обсяг інвестування інновацій у борошномельно-круп'яній галузі склав 65,9 млн. грн, а обсяги реалізованої товарної продукції – 701,2 млн. грн, то у 2016 р. при обсягах інвестування 3,1 млн грн обсяг реалізованої товарної продукції склав 1348,4 млн. грн. Це свідчить про те, що зважаючи на незначні, але постійні обсяги інвестування, економічні результати основної діяльності поступово зростають. Втім, до причин збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції у вартісному виразі слід додати також зростання цін на споживчих ринках. Структура фінансування та інвестування суб'єктів господарювання сільськогосподарських галузей регіону забезпечується за рахунок наступних фінансових інститутів: власні кошти (57,1 %), кошти фінансово-кредитних установ (16,3 %), кошти державного і місцевого бюджетів (10,4 %), кошти іноземних інвесторів (8,2 %), кошти вітчизняних інвесторів (4,3 %), інші надходження (3,7 %).

Формування та розвиток трудового потенціалу як чинника підвищення конкурентоспроможності в значній мірі залежать від подолання кризових явищ у відтворювальних процесах. Поки що він характеризується суттєвим зниженням частки економічно активного населення та, відповідно,

скороченням трудових ресурсів підприємств.

Таблиця 3

**Показники та результати інвестиційно-інноваційної діяльності харчових і переробних підприємств Харківської області у 2014-2016 рр., млн. грн.\***

Галузева приналежність підприємств	2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	Обсяги інвестування інновацій	Обсяги реалізованої товарної продукції	Обсяги інвестування інновацій	Обсяги реалізованої товарної продукції	Обсяги інвестування інновацій	Обсяги реалізованої товарної продукції
Борошномельно-круп'яна	65,9	701,2	-	519,7	3,1	1348,4
Плодоовочеконсервна	11846,1	24019,3	38775,6	28846,7	86370,6	34543,5
Лікєро-горілчана	39,3	1987,5	114,6	1900,0	4176,5	46832,3
Молокопереробна	10,5	8870,5	3,0	13080,8	17,0	18283,5

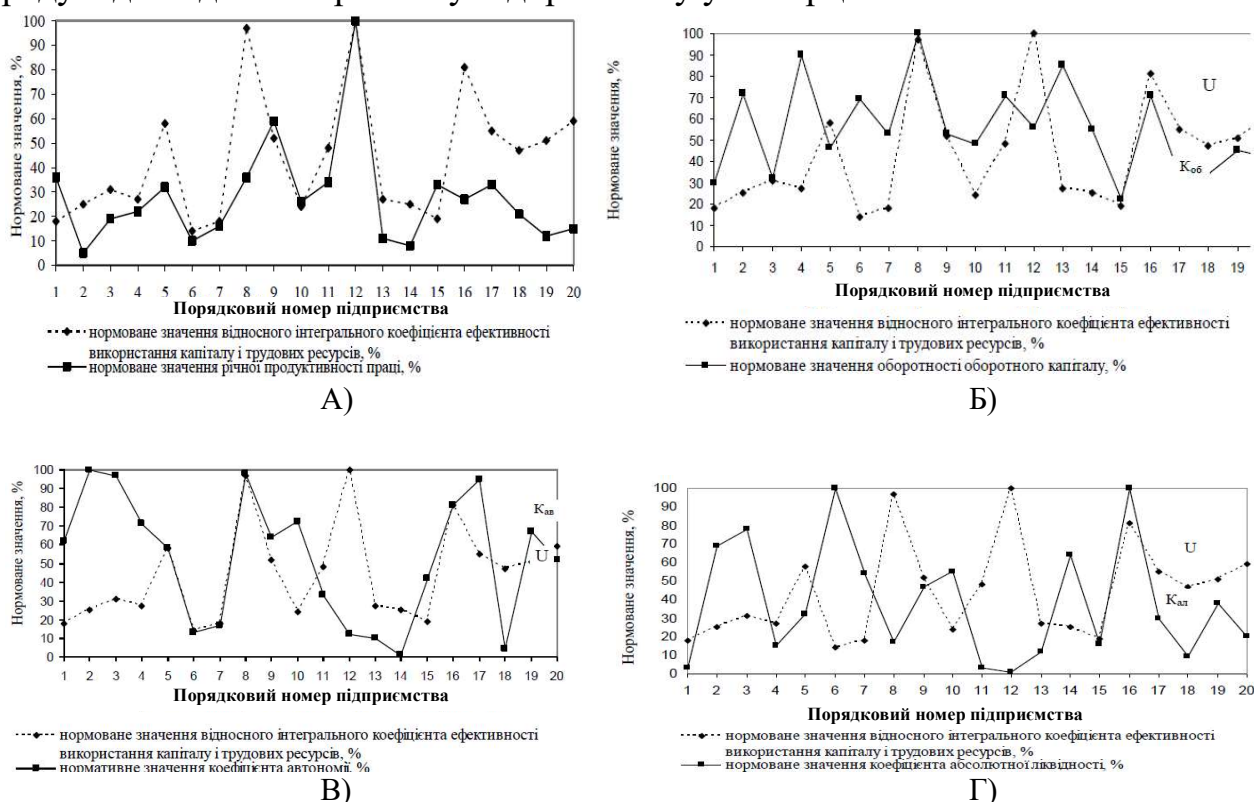
Аналітичні дослідження стратегічного менеджменту конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції показали, що вказаним процесам не вистачає системності. Основним об'єктом стратегічного контролю на підприємствах лишаються показники економічної ефективності діяльності. При цьому увага менеджменту до аналізу стратегічних альтернатив, ідентифікації напрямів підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання, нажалі є невпорядкованою. При цьому встановлено, що основними стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств-виробників агропродовольчої продукції є удосконалення їх ринкового позиціонування, активізація участі підприємств в інтеграційних процесах та впровадження інновацій з метою формування стійких конкурентних переваг.

У третьому розділі «**Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції**» обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізму управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції, окреслено основні шляхи її підвищення, а також ідентифіковано вплив заходів державної підтримки виробництва агропродовольчої продукції на результативність стратегій розвитку конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

Доведено, що у сучасних умовах виникає необхідність у зміні орієнтації і критеріїв оцінки продукції, що випускається підприємствами, які належать до агропродовольчої сфери. Конкурентоспроможність будь-якого товару може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому її рівень, в будь-якому випадку, є відносним показником. Вона являє собою характеристику товару, що відображає його відмінність від товару конкурента. Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей продукції, що, в кінцевому рахунку, визначають витрати споживача по придбанню, споживанню (експлуатації) та утилізації продукції. Оцінка конкурентоспроможності товарів (послуг)

підприємств, які належать до агропродовольчої сфери починається з визначення мети дослідження: якщо необхідно визначити положення даного товару в низці аналогічних, то досить провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам; а якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту.

В роботі проведено поглиблене дослідження ефективності та конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції. До вибірки досліджених підприємств увійшли аграрні підприємства, підприємства переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, а також підприємства харчової промисловості, при чому перші склали 50 % вибірки, другі – 30 % та треті – 20 %. При цьому основним критерієм включення підприємств до вибірки стала подібність застосованих стратегій розвитку. Для аналізу взаємозв'язку були виконані порівняння інтегрального показника ефективності використання капіталу і трудових ресурсів з іншими показниками ефективності та фінансово-економічної стійкості досліджених підприємств (рис. 2). Кожний показник подано у вигляді варіаційного ряду, де номер члена ряду відповідає конкретному підприємству у виборці.



**Рис. 2. Співставлення інтегрального коефіцієнту використання авансованого капіталу та трудових ресурсів з продуктивністю праці (А), оборотністю оборотного капіталу (Б), коефіцієнтами автономії (В) та абсолютної ліквідності (Г) в окремих підприємствах-виробниках агропродовольчої продукції**

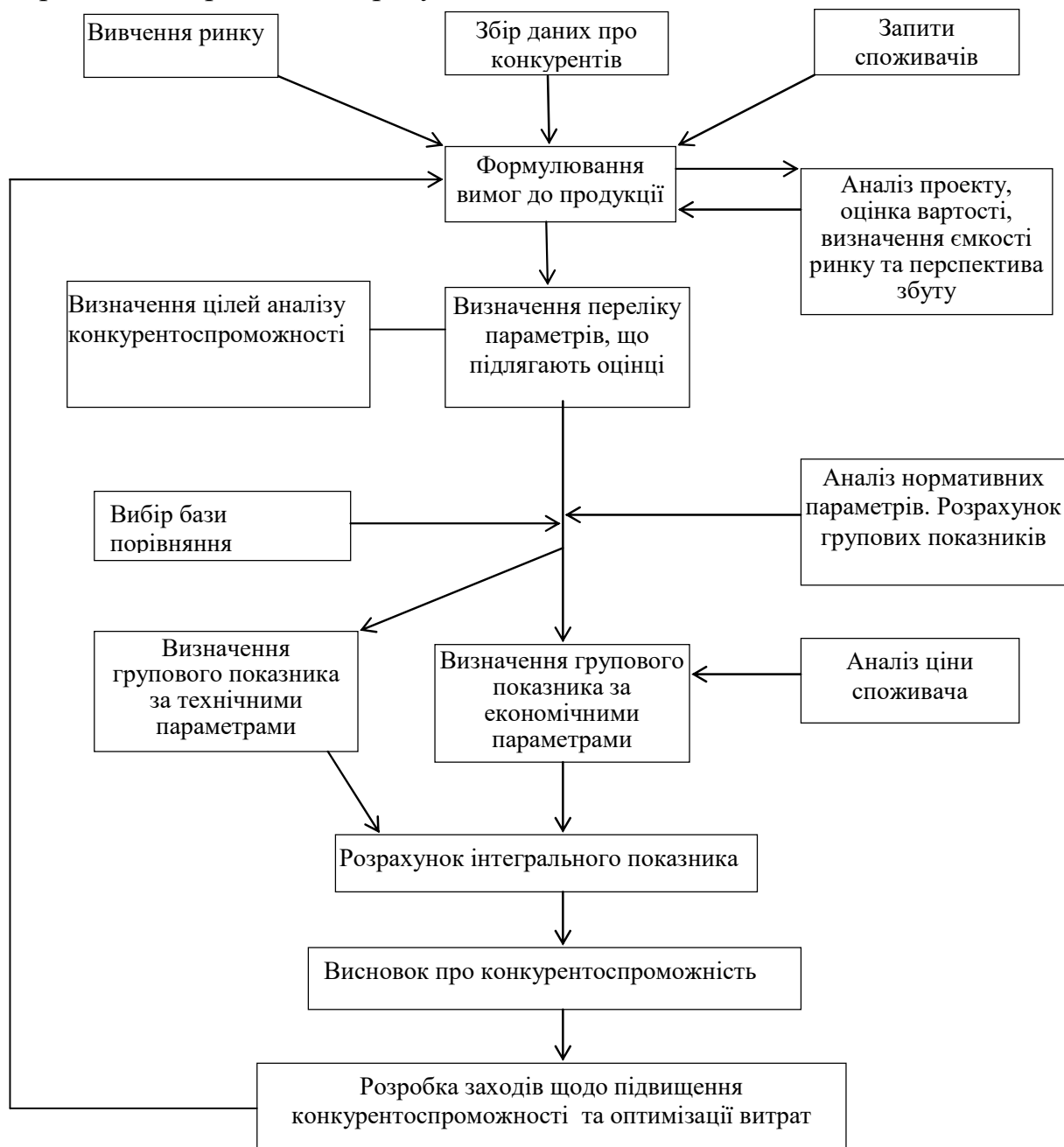
З проведеного економіко-математичного аналізу порівняння відносного інтегрального коефіцієнта ефективності використання ресурсів з основними фінансово-економічними показниками (рентабельністю капіталу, продуктивністю праці, оборотністю оборотного капіталу, коефіцієнтом абсолютної ліквідності, коефіцієнтом автономії), можна зробити наступні висновки: відносний інтегральний коефіцієнт ефективності використання капіталу і трудових ресурсів підприємств-виробників агропродовольчої продукції має позитивну тенденцію і корелює з рентабельністю капіталу, продуктивністю праці, оборотністю оборотного капіталу. Нестабільна тенденція з коефіцієнтом абсолютної ліквідності і з коефіцієнтом автономії, але й для нього розбіжність спостерігається лише у 7 підприємств з 20 досліджуваних.

Таким чином, маємо підстави стверджувати, що відносний інтегральний коефіцієнт ефективності використання авансованого капіталу та трудових ресурсів може бути використаний для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції. Він носить більш загальний характер, ніж кожен з окремо розглянутих показників. В цілому, запропонований нами як індикатор оцінки вказаний показник із загально прийнятними економічними показниками можна використовувати для оцінки забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників.

Використання зазначеного показника покладено в основу процедур прийняття стратегічних рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції при імплементації відповідного механізму управління (рис. 3). При цьому запропоновані процедури ґрунтуються не тільки на формалізованій аналітичній базі, а й на застосуванні постійної верифікації управлінських рішень та якості їх прийняття, співставлення очікуваних результатів діяльності з оцінками потенційних можливостей, що покликано підвищити ефективність управління основною діяльністю підприємств-товаровиробників.

В результаті дослідження обґрунтовано напрями і механізми державної підтримки підвищення конкурентоспроможності галузей продовольчої сфери. Доведено, що з підприємств усіх галузей агропродовольчої сфери найбільш радикального і дієвого державного регулювання та підтримки конкурентоспроможного розвитку вимагають аграрні підприємства. Це зумовлено тим, що, по-перше, сільськогосподарське виробництво розглядається як пріоритетна галузь при обґрунтуванні перспектив соціально-економічного розвитку; по-друге, аграрні підприємства через існування проблем виробничого характеру не можуть ефективно розвиватися без стабілізуючого впливу держави. Система державної підтримки потребує розв'язання проблем, які стосуються інвестиційної, страхової, кредитної та цінової діяльності, державного протекціонізму на продовольчих товарних ринках. Доведено необхідність розробки на державному рівні концепції конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств, в основі якої має бути обґрунтування механізмів досягнення високої якості готової продукції та сировини, систем їх

контролю та дотримання, перебудова економічних відносин.



**Рис. 3. Механізм прийняття стратегічних рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції**

В дослідженні обґрунтовано систему заходів активізації інтеграційної взаємодії підприємств-виробників сільськогосподарської продукції, її переробки та зберігання, а також окремих підприємств харчової промисловості та торгівлі. При цьому основними інструментами вказаного процесу є створення кооперативів, агропромислово-фінансових об'єднань, агрохолдингів, кластерів. Це дасть змогу сконцентрувати управління власністю та капіталом, підвищити спеціалізацію інтегрованих об'єднань підприємств, розширити номенклатуру продукції, забезпечити економічно ефективне обслуговування технічних засобів; підвищити рівень економічної ефективності діяльності суб'єктів інтеграційних процесів.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення важливого наукового і практичного завдання формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників продукції агропродовольчої сфери. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Стратегічне управління є основою концепції конкурентоспроможного розвитку підприємств-виробників агропродовольчої продукції як таке, що здійснюється для підвищення рівня економічної ефективності аграрних, переробних та харчових підприємств та використовує дієві інструменти планування, управління структурними зрушеннями в спеціалізації, маркетингу, інноваційно-інвестиційного розвитку, з урахуванням кон'юнктурних характеристик цільових ринків збуту продукції та особливостей державного регулювання.

2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери обумовлюють ресурси та характеристики здійснення основної діяльності, рівень спеціалізації та концентрації виробництва, ресурсокористування, інтеграційний потенціал, ефективність механізмів управління, інноваційно-інвестиційна привабливість, визнання пріоритетності розвитку суб'єктів галузей на державному рівні, включення до державних програм підтримки.

3. В результаті дослідження запропоновані методичні засади оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції, які крім традиційних індикаторів фінансово-економічної стійкості, ефективності виробництва, якості товарів і послуг включають інтегральну оцінку ефективності використання авансованого капіталу та трудових ресурсів, що дозволяє коректно ідентифікувати потенціал конкурентоспроможності підприємств, генерувати та застосовувати відповідні стратегії підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності, а також стабілізувати економічне зростання вказаних підприємств.

4. Аналітичні дослідження показали, що основними чинниками формування конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції Харківської області є значний економічний потенціал, недостатня ефективність та великі резерви його використання, слабка організація логістики при сприятливому територіальному розміщенні. При цьому підприємства агропродовольчої сфери ідентифікуються як такі, що спеціалізуються в галузях рослинництва, харчової та переробної промисловості.

5. В результаті дослідження обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції, яка комплексно поєднує механізми управління змінами товарної та галузевої спеціалізації, інвестиційно-інноваційного забезпечення та стабілізації фінансово-економічного стану підприємств. Застосування запропонованої концепції спрямоване на забезпечення



раціонального ресурсокористування, підвищення капіталізації підприємств агропродовольчої сфери, досягнення високих виробничо-економічних та соціально-екологічних показників розвитку.

6. Розвинуто систему підтримки прийняття індикативного управління прийняттям рішень у стратегіях по підвищенню конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції. Запропонована схема поєднує сукупність рішень, які мають як внутрішню, так і зовнішню спрямованість дії, комплексний підхід до їх прийняття, забезпечення контролю виконання. При цьому конкурентоспроможність підприємств-виробників агропродовольчої продукції буде забезпечена використанням визначених організаційно-управлінських впливів на діяльність підприємства, а також формуванням конкурентних переваг з верифікацією управлінських рішень на основі запропонованого набору аналітичних індикаторів.

7. В дослідженні обґрунтовано систему заходів активізації інтеграційної взаємодії підприємств-виробників сільськогосподарської продукції, її переробки та зберігання, а також окремих підприємств харчової промисловості та торгівлі. При цьому основними інструментами вказаного процесу є створення кооперативів, агропромислово-фінансових об'єднань, агрохолдингів, кластерів. Це дасть змогу сконцентрувати управління власністю та капіталом, підвищити спеціалізацію інтегрованих об'єднань підприємств, розширити номенклатуру продукції, забезпечити економічно ефективно обслуговування технічних засобів; підвищити рівень економічної ефективності діяльності суб'єктів інтеграційних процесів.

8. До основних шляхів, засобів та резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції як основи загальної концепції їх розвитку належать стратегії формування їх позитивного іміджу, ділової репутації суб'єктів господарювання, ресурсні стратегії ощадного та раціонального ресурсокористування, інноваційного виробництва та надання послуг, інвестиційного забезпечення удосконалення існуючих та розвитку нових видів діяльності.

9. В результаті дослідження обґрунтовано напрями державної підтримки підвищення конкурентоспроможності галузей агропродовольчої сфери. Доведено, що державна підтримка підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції повинна охоплювати посилення протекціоністських заходів у галузях сільського господарства, визначення галузей харчової та переробної промисловості як пріоритетних для забезпечення їх економічного зростання.

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

### ***Монографії та колективні монографії***

1. Кускова С. В. Конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери та інноваційний інструментарій її підвищення / С. В. Кускова // Інноваційна маркетингова діяльність в агропромисловому комплексі : монографія / За ред. Ю. І. Данька, В. М. Жмайлова. – Суми: СНАУ. – 2014. – С. 235-244.

### **Статті у наукових фахових виданнях**

2. Кускова С. В. Умови і механізми інтеграційних процесів в сільському господарстві / С. В. Кускова, М. А. Крутько, С. М. Калініченко // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – – Випуск 162. – 2015. – С. 210-216. *(авторський внесок полягає у визначенні ролі та значення інтеграції в підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств).*

3. Кускова С. В. Стратегічне оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери / С. В. Кускова // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія «Економіка та менеджмент». - №8. – 2016. - С. 139 – 143.

4. Кускова С. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції / С. В. Кускова // Вісник Сумського національного аграрного університету : серія «Економіка та менеджмент». - №12 . – 2016. –С. 148-152.

5. Кускова С. В. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / С. В. Кускова, О. О. Красноручський, Ю. О. Зайцев // Український журнал прикладної економіки. — № 1. — 2016. — С. 100-113. *(авторський внесок полягає в уточненні змісту методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності)*

6. Кускова С. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції / С. В. Кускова // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2017. – Вип. 1. – С. 116-125.

### **Статті у зарубіжних виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз**

7. Kuskova S., Strategic Management of Enterprise Competitiveness Growing / S. Kuskova // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). – №10 (26). – Vol. 3. – 2017. – P.19 - 23.

### **В інших виданнях**

8. Кускова С. В. Проблеми реалізації сучасної доктрини розвитку агропромислового комплексу / Кускова С. В., Красноручський О. О. // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. – Х. : ХНТУСГ, 2014. – С.29-31. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції)*

9. Кускова С. В. Стратегічний інструментарій підвищення конкурентоспроможності та ефективності аграрних та агропромислових підприємств і їх об'єднань / С. В. Кускова // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій : матеріали XVI Міжнародного науково-практичного форуму. – Львів: ЛНАУ, 2015. – С. 286-289.

10. Кускова С. В. Вплив маркетингового середовища на збутову діяльність підприємств АПК / С. В. Кускова // «Аграрний форум-2015» : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, Сумський національний аграрний

університет. – Суми: СНАУ, 2015. – С. 331-332.

11. Кускова С. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери / С. В. Кускова // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 176-178.

12. Кускова С. В. Архітектура механізму управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції / С. В. Кускова // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 176-178.

13. Кускова С. В. Співвідношення конкурентоспроможності, ефективності та фінансово-економічної стійкості підприємств агропродовольчої сфери / С. В. Кускова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми формування, розвитку та використання ресурсного потенціалу АПК» / Полтавська державна аграрна академія. – Полтава: ПДАА, 2017. – С. 231-234.

14. Кускова С. В. Прийняття стратегічних рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери / С. В. Кускова // Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми: СНАУ, 2017. – С. 187-189.

15. Кускова С. В. Повышение качества образования персонала предприятий в стратегическом менеджменте конкурентоспособности / С. В. Кускова // Образование и спорт в эпоху могущества и счастья : Материалы международной научной конференции. – Ашгабат, 2017. – С. 263-265.

## АНОТАЦІЯ

**Кускова С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2017.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає у теоретично-методичному та практичному обґрунтуванні засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції для підвищення ефективності їх функціонування. Обґрунтовано концепцію побудови та функціонування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників агропродовольчої продукції на засадах їх адаптації до умов цільових ринків збуту продукції на основі використання механізмів державної підтримки, інвестиційно-інноваційного забезпечення та раціоналізації фінансово-економічної діяльності, що забезпечує раціональне ресурсокористування, підвищення капіталізації та

реструктуризації, досягнення високих виробничо-економічних та соціально-екологічних показників розвитку. Запропоновано методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності функціонування підприємств агропродовольчої сфери, який дозволяє виявити їх ефективність, стабільність розвитку, стратегічні можливості та перспективи, розробити заходи раннього попередження загроз; а також методичний підхід до визначення конкурентного потенціалу аграрних підприємств на основі визначення ступеня їх адаптивності до змін конкурентного оточення та кон'юнктури цільових ринків збуту. Представлено інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери через визначення інтегральних показників ефективності використання капіталу та трудових ресурсів відносно рентабельності основної діяльності. Надані рекомендації щодо визначення шляхів та резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі раціонального використання капіталу та трудових ресурсів суб'єктів господарювання, їх іміджу та ділової репутації. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності функціонування підприємств агропродовольчої сфери, який дозволяє виявити їх ефективність, стабільність розвитку, стратегічні можливості та перспективи, розробити заходи раннього попередження загроз зниження рівня конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності. Ідентифіковано економічні передумови та структурні тенденції конкурентного розвитку об'єктних ринків агропродовольчої продукції з огляду на визначення передумов поведінки підприємств-товаровиробників шляхом обґрунтування методичних засад оцінки стратегій підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

**Ключові слова:** стратегічне управління, конкурентоспроможність, агропродовольча сфера, організаційно-економічний механізм, підприємство, рентабельність.

### **АННОТАЦИЯ**

**Кускова С.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий-производителей агропродовольственной продукции. - На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2017.

В диссертации приведены теоретическое обобщение и новое решение научной задачи, которая заключается в теоретико-методологическом и практическом обосновании основ стратегического управления конкурентоспособностью предприятий-производителей агропродовольственной продукции для повышения эффективности их функционирования. Обоснованно целостную концепцию построения и функционирования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятий-производителей агропродовольственной продукции на основе их адаптации к условиям целевых рынков сбыта продукции на основе использования механизмов государственной поддержки, инвестиционно-инновационного

обеспечения и рационализации финансово-экономической деятельности, обеспечивающей рациональное ресурсопользования, повышение капитализации и реструктуризации, достижение высоких производственно-экономических и социально-экологических показателей развития. Предложен методический подход к анализу конкурентоспособности функционирования предприятий агропродовольственной сферы, который позволяет выявить их эффективность, стабильность развития, стратегические возможности и перспективы, разработать меры раннего предупреждения угроз; а также методический подход к определению конкурентного потенциала аграрных предприятий на основе определения степени их адаптивности к изменениям конкурентного окружения и конъюнктуры целевых рынков сбыта. Представлены инструментарий оценки конкурентоспособности предприятий агропродовольственной сферы путем определения интегральных показателей эффективности использования капитала и трудовых ресурсов относительно рентабельности основной деятельности. Даны рекомендации по определению путей и резервов повышения конкурентоспособности предприятий на основе рационального использования капитала и трудовых ресурсов субъектов хозяйствования, их имиджа и деловой репутации.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, конкурентоспособность, агропродовольственная сфера, организационно-экономический механизм, предприятие, рентабельность.

#### ABSTRACT

#### **Kuskova S. Strategic Management of Competitiveness of Producers of Agro-Food Products. - On the rights of the manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). - Kharkiv Petro Vasilenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2017.

The dissertation presents a theoretical generalization and a new solution to a scientific problem, which consists in theoretical, methodological and practical substantiation of the principles of strategic management of the competitiveness of enterprises producing agro-food products to increase the efficiency of their functioning. The integral concept of construction and functioning of organizational and economic mechanism of increasing competitiveness of agricultural producers is grounded on the basis of their adaptation to the conditions of target markets of products on the basis of use of state support mechanisms, investment and innovation support and rationalization of financial and economic activity that provides rational resource use, increasing capitalization and restructuring, achieving high production-economic and socio-environmental indicators of development. The methodical approach to the analysis of the competitiveness of the functioning of the agro-food industry enterprises is proposed, which allows to identify their efficiency, stability of development, strategic opportunities and prospects, to develop measures for early warning of threats; as well as a methodical approach to determining the competitive potential of agrarian enterprises on the basis of determining their degree of adaptability to changes in the competitive environment and the situation of target markets. The toolkit for evaluating the competitiveness of agro-food businesses is

presented by defining integrated indicators of the efficiency of capital and labor utilization in relation to the profitability of the main activity. The given recommendations on determination of ways and provisions for increasing the competitiveness of enterprises on the basis of rational use of capital and labor resources of business entities, their image and business reputation.

**Key words:** strategic management, competitiveness, agro-food sphere, organizational and economic mechanism, enterprise, profitability.

Підписано до друку 28 вересня 2017 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:  
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd