

Abstract.

S'omych M.I. Scientific and methodological provisions of the concept of organizational and legal security of the enterprise.

The article focuses on the need to revise the existing paradigm of ensuring economic security in general, and to distinguish the organizational and legal sphere in particular. It is noted that in the context of organizational and legal security, the management of the enterprise must take into account the needs not only of its own subordinates, but also the needs of the society as a whole or of its individual groups, which may pose threats to the organizational and legal security. It is established that organizational activity as an element of management implies the influence of the manager on the process of functioning of the enterprise to ensure ordering, defining processes, providing resources, preventing conflicts, reducing uncertainty and creating an environment conducive to joint activity. It is established that the delineation of the subject area of the study of organizational and legal security and its separation from the economic is the determination of the spheres within which the processes that characterize the phenomenon under study occur; in the description and classification of threats that disrupt these processes in the respective fields; identification of the consequences that can cause certain threats to the processes in the course of the enterprise activity. Based on the specified subject area, measures and mechanisms for ensuring the desired level of security from the point of view of the management entity are developed and substantiated.

Key words: *organizational structure, organizational activity, organizational and legal security, economic security, legal support.*

УДК 631.115

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***МОГИЛЬНИЦЬКА А.М., К.ФІЗ-МАТ.Н., В.О. ДОЦЕНТА,
ДІДКОВСЬКА М.А., ЗДОБУВАЧ,
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ***

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток аграрної галузі України сьогодні характеризується зміною акцентів: з удосконалення машинних технологій і досягнень генетики й селекції, застосування добрив і засобів захисту рослин до використання інформаційних ресурсів та прийняття ефективних управлінських рішень, підтримка яких, разом з класичною функцією організації та управління виробництвом, лягає на плечі сучасних менеджерів-аграріїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку технології прийняття управлінського рішення в контексті економічного зростання присвячені праці: С. Білої, М. Бутка, П. Дудкіна, М. Кобзистого, В. Лагодієнка, М. Максимчука, Ю. Макогона,

А. Мельник, В. Папша, А. Ужви, Т. Шинкоренко, О. Шевченко, С. Шульц, Я. Пушака та інших. Всі вони починаються з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед підприємством (підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, невідповідність результатів запланованим цілям тощо). У випадку, коли таких проблем багато, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації. Після виявлення та остаточного формулювання проблем починається стадія пошуку інформації та формування альтернатив рішення. Управлінське рішення передбачає плановий вибір суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – здійснити теоретичне обґрунтування та розкрити особливості реалізації управлінського рішення керівника аграрного підприємства. Об'єктом дослідження є управлінське рішення керівника аграрного підприємства. Основними методами, які використовувалися у процесі дослідження, – системний аналіз, порівняльний та абстрактно-логічний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрії працюють в умовах ризику та, часто, невизначеності, тому у процесі своєї діяльності, керівник підприємства аграрної сфери постає перед необхідністю оперативно обирати найвдалішу із існуючих альтернатив. Ситуаційні управлінські рішення спрямовані на досягнення завдань сьогодення, а не майбутнього [1]. Так, в аграрному менеджменті до складу оперативних управлінських рішень повинні входити: 1) рішення щодо технології вирощування виробництва сільськогосподарської продукції: рослинництво - різна обробка ґрунту, різна врожайність тощо; тваринництво - натуральні корми та корми з добавками, різна продуктивність тощо), наприклад: набір культур – для сівозміни (черговість посіву різних сільськогосподарських культур для підвищення якості землі, а отже і врожайності; вибір найоптимальнішої); набір культур для вирощування – вибір варіанта виробництва найбільш доцільної та рентабельної продукції; види біологічних активів тваринництва – вибір порід тварин – м'ясного, молочного та іншого напрямків для підвищення продуктивності тварин, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції; 2) рішення щодо виробничих витрат - забезпечення матеріальними ресурсами в розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив, кормів при різних цінах, видах,

кількості та залежно від виду продукції); забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння витрат на їх роботи при вирощуванні різних культур і тварин); варіанти розподілу виробничих непрямих витрат; застосування різних методик визначення собівартості продукції (робіт, послуг); 3) рішення щодо екологічності виробництва [2].

У зв'язку з цим доречним при прийнятті рішень в аграрній сфері є використання методів математичного програмування, зокрема багатокритеріальних задач, що дозволяє вибрати деяке рішення з множини допустимих рішень з урахуванням декількох критеріїв оптимальності (максимізація прибутку, мінімізація витрат на перевезення, мінімізація внесення мінеральних добрив, мінімум трудових затрат тощо). Будь яке управлінське рішення за внутрішнім характером та змістом повинно бути оптимальним, результативним та якісним. Оптимальність рішення – це його властивість бути найкращим, відповідно до системи певних критеріїв оптимальності [3]. Для визначення оптимальності рішення застосовують критерій оптимальності фундаментальне поняття системи оптимального функціонування об'єктів (процесів, галузі, економіки у цілому чи окремого підприємства). На основі критерію оптимальності проводиться порівняльна оцінка можливих рішень (альтернатив) і вибір найкращого. Принцип оптимальності запозичений з математичного програмування. Результативним є рішення, реалізація якого приводить до остаточних результатів [4].

У процесі прийняття оперативних управлінських рішень щодо використання різного роду ресурсів, особлива увага приділяється релевантним показникам (витратам), які відіграють ключову роль при прийнятті альтернативного варіанту управлінського рішення. При цьому, релевантними є витрати, які пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішення (для різних рішень витрати будуть різні); стосуються лише майбутнього, тобто їх можна уникнути вибором однієї з альтернатив [5]. Разом з тим, виробничий процес в сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та особливою технологією виробництва продукції рослинництва і тваринництва, що також впливає на прийняття оперативних управлінських рішень. Так, в рослинництві характерні такі етапи виробничого процесу як обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами і збір урожаю. У тваринництві залежно від видів тварин технологія вирощування біологічних активів і сільськогосподарської продукції не збігається в часі. Наприклад, для

виращування великої рогатої худоби можна виділити такі періоди виращування – народження, відлучка, випоювання, сортування залежно від цілей подальшого утримання. Це потребує чіткого розмежування релевантних показників за кожного відповідною стадією виробництва, які обумовлені біологічними законами росту рослин і тварин, і, як наслідок, формування декількох варіантів рішення з подальшим прийняттям найкращого варіанту за визначеними результативними показниками. Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень при виращуванні сільськогосподарської продукції дозволяє обрати серед декількох варіантів поєднання різних видів матеріальних, трудових та інших ресурсів за кожним технологічним етапом і відповідною технологічною операцією самий оптимальний [5].

У зв'язку з вище сказаним, зміст рішень має відповідати наступним вимогам: - наукова обґрунтованість; - стислість і чіткість формування рішення; - вчасність; - адресність; - конкретність термінів виконання. Умови прийняття рішень мають базуватися на правах, повноваженнях, обов'язковості, компетентності і відповідальності. Наприклад, право приймати загальні рішення має керівник, а конкретні – головний агроном, головний інженер тощо. Повноваження характеризує межу між групами управлінців при прийнятті рішень [6].

Управління на основі використання експертної оцінки при прийнятті рішень дає можливість реалізувати «принцип своєчасності рішень». Такий підхід передбачає наступні кроки: 1. Організація постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, інноваційними, технічними, економічними, соціальними, політичними). 2. Доведення результатів спостережень до керівництва. 3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії: термінові, що потребують негайного вирішення; важливі, середньо термінові та ті, що «укладаються» в наступний плановий цикл; важливі нетермінові задачі; хибні, які не заслуговують на увагу. 4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми. 5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється, з точки зору стратегічних та тактичних наслідків [7].

Менеджери безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Компетентність характеризує вміння керівника приймати кваліфіковані рішення. Відповідність показує, які санкції можна

застосовувати щодо керівника в результаті прийняття хибного рішення. За способом обґрунтування можна виділити інтуїтивні, раціональні та адаптивні рішення. Інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях керівника у правильності вибору. Раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами. Остання група – це обумовленні знаннями, досвідом, стажем та кваліфікацією. Ці рішення є прогнозованими, швидкими, не вимагають великих затрат різноманітних ресурсів. Але вони спрямовані на відтворення минулого, не завжди сприяють сприйняттю нового. Отже, вони спрямовані на функціонування, а не на розвиток. Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів: 1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення. 2. Збору та обробки інформації. 3. Виявлення та оцінки альтернатив. 4. Підготовки та оптимізації рішення, яке приймається. 5. Прийняття рішення. 6. Реалізація рішення та оцінка результатів [8, 9, 10].

Формування повноцінної інформаційної бази, як основи прийняття управлінських рішень в нинішніх умовах економічного розвитку підприємств носить варіативний характер. Економіко-фінансові системи надзвичайно складні з точки зору існуючих причинно-наслідкових зв'язків та очікуваних майбутніх результатів господарської діяльності [11].

Різноманітна варіативна база управлінських рішень складає модель руху ресурсів підприємства, використання яких повинно бути обґрунтовано ефективними управлінськими рішеннями. Саме за таких умов повинно здійснюватися і використання комп'ютерних технологій, як найбільш ефективних та перспективних. Використання інформаційних технологій економіко-математичного моделювання прийняття рішень дозволить перейти від проектів до практичного виконання поставленого завдання і забезпечити ефективну взаємодію менеджменту та управлінського обліку. У цьому напрямку інформаційні системи управлінського обліку повинні зіграти роль інформаційної служби забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Розглядаючи управлінський облік в середовищі інформаційної системи, можна сформулювати його основну функцію - це комплексне інформаційне забезпечення управління підприємства, одночасно виконання ролі інфраструктури, що обслуговує оптимальне прийняття рішень і відповідно ефективне функціонування підприємства.

Висновки. Управлінські рішення розподілені по всьому управлінському циклу, включаються в усі компоненти системи управління і в значній мірі визначають її результативність і

ефективність. Управлінське рішення в аграрному менеджменті є процесом, спрямованим на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності; продуктом управлінської діяльності; результатом дослідження, аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, а також розумової, психологічної та творчої діяльності управлінського персоналу і керівника. Необхідними в практиці аграрного менеджменту є саме оперативні управлінські рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції, технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва з метою забезпечення комплексного і своєчасного виконання плану виробництва і збуту продукції, виконання робіт та надання послуг при найкращому використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, тобто наявність альтернативності управлінських рішень.

Також необхідно враховувати підвищення рівня нестабільності сучасних умов функціонування та посилення асиметрії інформації, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень на мікро- та макрорівні, урізноманітнює ризики діяльності в аграрній сфері, може створювати додаткові перешкоди для розвитку агропромислового виробництва тощо.

Література.

1. **Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І.** Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50-58. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/50-58.pdf> с. 50-58.

2. **Луцкевич Н.В.** Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум : науковий журнал*. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.

3. **Соловійов А.І.** Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29_21.

4. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України **Бородіної О.М.**, д-ра екон. наук **Шубравської О.В.**; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2018. 152 с.

5. **Малюкіна А.О.** Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_15.

6. **Загороднюк О.В.** Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1(17). С. 105-111.

7. **Острик В.Ю.** Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК: дис. ... канд. екон. наук. Сімферополь, 2010. 20 с.

8. **Романко О.П.** Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 58-62.

9. **Лагодієнко В.В., Кіщак І.Т., Лагодієнко В.В., Шевчук С.П., Кіщак Ю.І.** Державне та регіональне управління: навчальний посібник. Миколаїв: Ліон, 2013. 310 с.

10. **Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лагодієнко В.В.** Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.

11. **Лагодієнко В.В.** Емоційний інтелект складова організаційно-економічного механізму операційного менеджменту. *Бізнес навігатор*. 2011. № 5(26). С. 145-149.

References.

1. **Tiutsiura S.V., Kryvoruchko O.V., & Tiutsiura M.I.** (2012). Teoretychni osnovy ta sutnist' upravlins'kykh rishen'. modeli pryunyattya upravlins'kykh rishen' [Theoretical basis and essence of managerial decisions. models of managerial decision-making]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, Issue. 9, pp. 50-58. Retrieved from: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/50-58.pdf> p. 50-58 [in Ukrainian].

2. **Tlukevich N.V.** (2018). Klasyfikatsiya upravlins'kykh rishen' pry formuvanni upravlins'koyi oblikovoyi systemy v ahrarnomu menezhmenti [Classification of management decisions in the formation of management accounting system in agrarian management]. *Ekonomichnyy forum: naukovyy zhurnal – Economic forum: scientific journal*, no. 3, pp. 252-258 [in Ukrainian].

3. **Soloviev A.I.** (2013). Rozrobka i vprovadzhennya informatsiyno-analitychnoyi systemy pidtrymky pryunyattya upravlins'kykh rishen' v ahrarnykh pidpryyemstvakh [Development and implementation of information-analytical system of support of decision-making in agrarian enterprises]. *Visnyk Zhytomyr's'koho natsional'no abroekolobichnogo universytetu – Bulletin of Zhytomyr National Agro-Ecological University*, no. 1-2(2), pp. 148-154. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29__21 [in Ukrainian].

4. *Abrarnyy i sil's'kyy rozvytok dlya zrostannya ta onovlennya ukraiyins'koyi ekonomiky [Agrarian and Rural Development for Growth and Renewal of the Ukrainian Economy]* (2018). **O.M. Borodina, & O.V. Shubrovskaya** (Eds.). Kyiv, p. 152 [in Ukrainian].

5. **Malyukina A.O.** (2015). Obgruntuvannya vprovadzhennya CRM-systemy dlya udoskonalennya protsesu pryunyattya upravlins'kykh rishen' na

pidpryyemstvi [Substantiation of implementation of CRM-system for improvement of decision-making process at the enterprise]. *Naukovyy visnyk Polissya – Polesie Scientific Bulletin*, Vol. 1, pp. 85-90. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_15 [in Ukrainian].

6. **Zagorodniuk O.V.** (2014). Osoblyvosti orhanizatsiyi upravlins'koyi pratsi u sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstvakh [Features of the organization of management work in agricultural enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and organization of management*, no. 1(17), pp. 105-111 [in Ukrainian].

7. **Ostic V.Yu.** (2010). Resursoekonomni shlyakhy pidvyschennya efektyvnosti upravlins'kykh rishen' v pidpryyemstvakh APK [Resource-economical ways of increasing the effectiveness of managerial decisions in agricultural enterprises]. *Dissertation of candidate of economic Sciences*. Simferopol, p. 20 [in Ukrainian].

8. **Romanko O.P.** (2014). Informatsiyeni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Information aspects of enterprise competitiveness management]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, no. 1, pp. 58-62 [in Ukrainian].

9. **Lagodienko V.V., Kishchak I.T., Lagodienko V.V., & Shevchuk S.P., & Kishchak Yu.I.** (2013). *Derzhavna ta rehional'ne upravlinnya [State and regional government]*. Nikolaev: Ilion, p. 310 [in Ukrainian].

10. **Podryadov D.S., Fedosova A.A., & Lagodienko V.V.** (2014). Problemni aspekty stvorenniya efektyvnoyi komandy proektu [Problematic aspects of creating an effective project team]. *Naukovyy visnyk MDU im. V.O. Sukhomlyns'koho – Moscow State University Scientific Bulletin V.O. Sukhomlynsky*, Issue 5(101), pp. 61-64 [in Ukrainian].

11. **Lagodienko V.V.** (2011). Emotsiyyny intelekt skladova orhanizatsiyono-ekonomichnoho mekhanizmu operatsiynoho menedzhmentu [Emotional intelligence is a component of organizational and economic mechanism of operational management]. *Biznes navihator – Business navigator*, no. 5(26), pp. 145-149 [in Ukrainian].

Анотація.

Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства.

Охарактеризовано значення прийняття та реалізації управлінських рішень для функціонування аграрного менеджменту. Запропоновано класифікацію управлінських рішень з врахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті. Обґрунтовано необхідність застосування в практиці аграрного менеджменту оперативних управлінських рішень з відповідним їх складом.

В процесі дослідження визначено, що необхідними в практиці аграрного менеджменту є саме оперативні управлінські рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції, технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва з метою забезпечення комплексного і своєчасного виконання плану виробництва

і збуту продукції, виконання робіт та надання послуг при найкращому використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, тобто наявність альтернативності управлінських рішень.

Поряд з цим встановлено, що необхідно враховувати підвищення рівня нестабільності сучасних умов функціонування та посилення асиметрії інформації, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень на мікро- та макрорівні, різноманітність ризики діяльності в аграрній сфері, може створювати додаткові перешкоди для розвитку агропромислового виробництва тощо.

Ключові слова: *аграрний менеджмент, класифікація управлінських рішень, управління, управлінське рішення.*

Аннотация.

Могильницкая А.М., Дидковская М.А. Принятие и реализация управленческих решений в деятельности руководителя аграрного предприятия.

Охарактеризованы значение принятия и реализации управленческих решений для функционирования аграрного менеджмента. Предложена классификация управленческих решений с учетом особенностей отрасли и сферы деятельности, что будет способствовать повышению информированности субъектов управления в аграрном менеджменте. Обоснована необходимость применения в практике аграрного менеджмента оперативных управленческих решений по соответствующим их составом.

В процессе исследования определено, что необходимыми в практике аграрного менеджмента является именно оперативные управленческие решения по технологии выращивания биологических активов и производства сельскохозяйственной продукции, технического обеспечения производства, организации планирования, учета, анализа и регулирования процесса производства с целью обеспечения комплексного и своевременного выполнения плана производства и сбыта продукции, выполнение работ и оказание услуг при наилучшем использовании имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, т бы то наличие альтернативности управленческих решений.

Наряду с этим установлено, что необходимо учитывать повышение уровня нестабильности современных условиях функционирования и усиления асимметрии информации, что затрудняет процесс принятия управленческих решений на микро- и макроуровне, разнообразит риски деятельности в аграрной сфере, может создавать дополнительные препятствия для развития агропромышленного производства и тому подобное.

Ключевые слова: *аграрный менеджмент, классификация управленческих решений, управление, управленческое решение.*

Abstract.

Mohylnytska A.M., Didkovs'ka M.A. Making and implementing managerial decisions in the activities of the head of the agricultural enterprise.

The importance of making and implementing management decisions for the functioning of agrarian management is characterized. The classification of managerial decisions is proposed taking

into account the peculiarities of the industry and spheres of activity, which will help to increase the awareness of the subjects of management in agrarian management. The necessity to apply operational management decisions with their corresponding composition in the practice of agricultural management is substantiated.

In the course of the research it was determined that operational management decisions on technology of cultivation of biological assets and production of agricultural products, technical support of production, organization of planning, accounting, analysis and regulation of production process in order to ensure complex and timely implementation of the production plan and sales of products, performance of works and rendering of services at the best use of available resources of the enterprise, t BTU availability of alternative management decisions.

At the same time, it was found that it is necessary to take into account the increasing level of instability of modern conditions of functioning and strengthening of information asymmetry, which complicates the process of making management decisions at the micro and macro level, diversifies the risks of activities in the agricultural sphere, may create additional obstacles to the development of agro-industrial production.

Key words: *agrarian management, classification of managerial decisions, management, managerial decision.*

УДК 631.1:339.13:338.1:658

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

**МАНДИЧ О.В., Д.Е.Н., ПРОФЕСОР,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері аграрного виробництва базуються на засадах використання конкурентних переваг, які можна отримати в площині комерційного успіху (ринкові фактори успіху), а також через покращення виробничого (ресурсного) потенціалу підприємства (ключові компетенції). Загалом, саме наявність конкуренції викликає необхідність створення переваг для підприємства через можливість запровадження новітніх інструментів стратегічного управління та менеджменту в систему управління підприємства. Одночасно, зрушення та постійний динамічний розвиток конкурентних ринкових відносин вимагає від підприємства постійного оновлення конкурентних можливостей, а також пристосування до змін навколишнього середовища. При цьому