

15. Пустовіт Л.Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staptp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf).
16. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. СПб., 2000. 332 с.

**Аннотация.** В статье освещено кризисное состояние предприятий машиностроительного комплекса Украины. Обоснована необходимость внедрения инструментов антикризисного управления предприятиями машиностроения. Исследованы существующие инструменты антикризисного управления предприятием. Определены инструменты антикризисного управления, наиболее благоприятные для предприятий машиностроения. Раскрыты объективные ценности инструментов антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, инструменты антикризисного управления, бенчмаркинг, контроллинг, досудебная санация, реструктуризация, реинжиниринг.

**Summary.** The article deals with the crisis situation of the enterprises of the machine-building complex of Ukraine. The necessity of introduction of tools of crisis management by enterprises of mechanical engineering is substantiated. The existing tools of crisis management of the enterprise are investigated. The tools of crisis management are the most favorable for the enterprises of mechanical engineering. Disclosed the objective values of anti crisis management tools.

**Key words:** anti-crisis management, anti crisis management tools, benchmarking, controlling, pre-trial sanation, restructuring, reengineering.

УДК 33.338.431

**Скупейко В. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Львівського університету бізнесу та права*

**Skupeyko V. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
associate professor of department of account and taxation  
Lviv University of Business and Law*

## ІНСТИТУЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### INSTITUTIONAL ASPECTS OF OPERATIONS AND COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL FIRMS

**Анотація.** У статті розглянуто інституційні особливості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено стратегічні напрями орієнтації сільськогосподарських підприємств щодо планування функціонування і розвитку агробізнесу. Розкрито спеціалізацію господарської діяльності в сільському господарстві із націленістю на аспект екологічно чистих та безпечних технологій. Визначено роль агрострахування. Окреслено інституційно-організаційний напрям формування особливостей забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** інституційні особливості, якісні характеристики, сільськогосподарські підприємства, інституційно-організаційний напрям, рівні реалізації конкурентоспроможності, інструментарій конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми.** Логічним виокремленням особливостей функціонування та забезпечення конкурентоспроможності сільського господарських підприємств є бачення стратегічних перспектив їх розвитку. Аграрний устрій України є дискусійною науковою проблемою, яка пов'язана з недостатнім інституційним забезпеченням трансформаційних процесів, що мають місце в економічній системі держави, а також із низкою невдало проведених реформ, які, своєю чергою, не були реалізовані через відсутність принципових позицій у процесі інституційного проектування і, як наслідок, неефективний сценарій розвитку економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами вивчення наукових праць А. Гайдуцького, О. Бере-

зіна, Д. Баркальцевої, П. Саблука, І. Костирка, А. Бурик, Н. Міценко та інших відомих учених-економістів, де аналізуються ключові аспекти і характеристики поступу підприємств сільського господарства [1–11], потрібно вказати, що до таких передусім належать: упровадження в практику нових технологій обробітку ґрунту та інших агротехнічних заходів, спрямованих на підвищення рівня родючості ґрунтів, техніко-технологічну модернізацію на основі впровадження інноваційних розробок, які дають змогу наростити виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції і підвищити її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках; розвиток органічного виробництва як основи для вирощування екологічно чистої сільськогосподарської продукції за сві-

товими стандартами; формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового капіталу як ключового ресурсу сталого довгострокового і планомірного розвитку підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід визнати, що в загальному зазначені напрями зростання ефективності характерні для більшості видів економічної діяльності, втім, у сільськогосподарському виробництві специфіка пов'язана з поєднанням раціонального використання земель, техніки, технологій, підготовки і використання кадрів, здатних ефективно управляти цими ресурсами і використовувати їх у сучасних умовах. В контексті тенденцій, які зараз характерні для сільськогосподарського виробництва в економічно розвинених державах, особливо важливим підґрунтям належної конкурентоспроможності є завдання становлення і нарощування виробничих потужностей органічного виробництва та вирощування екологічно чистої сільськогосподарської продукції, вдосконалення організаційно-економічних і технологічних умов виробництва, розвитку селекції та генетики як важливої передумови підвищення продуктивності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення поліпшення якісних характеристик вітчизняної продукції та її конкурентоспроможності необхідно: вдосконалити систему техніко-технологічних і агротехнічних заходів виробництва продукції та її збуту; впроваджувати у виробництво нові енергозберігаючі технології вирощування, транспортування, зберігання, переробки та реалізації продукції; здійснювати належний контроль над якістю продукції на всіх етапах її виробництва і збуту; впроваджувати у виробництво нові високоврожайні сорти і гібриди сільськогосподарських культур та високопродуктивні породи, лінії і кроси тварин та птиці [1–3].

Велике значення у контексті стратегічної орієнтації на розвиток сільськогосподарських підприємств має еколого-економічна концепція розвитку і функціонування організаційно-правових структур із її фокусуванням над збільшенням виробництва і підвищенням якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки за дотримання санітарно-гігієнічних та екологічних умов безпеки продукції для задоволення потреб споживачів на продовольчих ринках за оптимальних витрат на її виробництво та ефективний розвиток підприємства у цілому.

Як уже зазначалося, у найбільш широкому та довгостроковому контексті конкурентоспроможність підприємства стосується ефективного стратегічного планування функціонування і розвитку бізнесу. Відповідно, за цією характеристикою сільськогосподарське виробництво та забезпечення його конкурентоспроможності також наділені специфікою і особливостями. Так, О. Березін та О. Плотник доводять, що стратегічні перспективи розвитку підприємств сільськогосподарства визначаються впровадженням нових технологій виробництва сільськогосподарської сировини у рослинництві та тваринництві; поліпшенням породного складу тварин та використанням нових сортів рослин, більш продуктивних та стійких до хвороб і несприятливих природнокліматичних умов; застосуванням нових технічних засобів та технологій обробітку ґрунту; впровадженням екологічних інновацій, які дають можливість підвищити врожайність (продуктивність), мінімізувати втрати та забезпечити безпеку навколишнього середовища [4, с. 159].

Беззаперечно, тут враховано спеціалізацію господарської діяльності в сільському господарстві. Водночас вельми цікавим видається аспект екологічно чистих та

безпечних технологій. По-перше, у міру повної гармонізації законодавства України та ЄС в частині використання земель та екології все більше вдосконалюватиметься інституційно-правовий базис у цій сфері, і підприємства змушені будуть враховувати цей аспект. По-друге, стратегічно визначаючи перспективи власної конкурентоспроможності, суб'єкти господарювання, які зорієнтовані на зміцнення власних конкурентних позицій і стає довгострокове функціонування, мають самостійно здійснювати відповідні зміни і впроваджувати екологічні технології [5].

Більше того, конкурентоспроможне сільськогосподарське підприємство – це не ізольований від суспільного середовища суб'єкт, який у закритих умовах створює і просуває на ринок продукцію, а активний учасник і регулятор того, що відбувається у його зовнішньому (і не лише економічному) середовищі. Такі підприємства мають брати активну участь у модернізації інституційно-правових засад функціонування сільського господарства та розвитку сільських територій, лобіювати такі рішення і слідувати їх упровадженню. Інколи це може суперечити власним комерційним інтересам щодо швидкого збагачення, але в стратегічному плані це шлях до суспільного визнання, поліпшення соціальної та інвестиційної привабливості, налагодження державно-приватного партнерства і виступу надійним партнером держави в реалізації економічних програм та розвитку сільських територій [6].

Потрібно додати, що такий стратегічний вектор розвитку і зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства якісно доповнюється в інституційно-організаційному аспекті шляхом створення підприємствами власних інституцій або ж участі в громадських, асоціативних інституціях з розвитку і підвищення ефективності АПК. Як зазначають І. Костирко та А. Бурак, така робота має вестися як у зазначеному напрямі, так і шляхом активного розвитку відносин кооперації та інтеграції підприємств (особливо малого аграрного бізнесу) сільського господарства, що є запорукою посилення їх конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції [7, с. 114–127].

У дослідженні [8, с. 173] особлива увага приділяється такому функціональному напрямку забезпечення стратегічного розвитку підприємств сільського господарства, як маркетинг, зокрема його інформаційно-аналітичному складнику; пропонується до впровадження тристороння система маркетингово-інформаційного забезпечення (утворена з-поміж державної консультативної служби, маркетингового міжгосподарського кооперативу та маркетингового підрозділу в організаційній структурі підприємства). Автори наголошують на тому, що за такої організаційної надбудови підприємства сільського господарства мають змогу подолати одну з найбільших перешкод їх розвитку – т. зв. інформаційний вакуум, характерний саме для цього виду економічної діяльності.

Хоча такі висновки й дискусійні, в них міститься і раціональне зерно. Йдеться про досягнення значно вищої ефективності діяльності та формування перспектив розвитку за умови участі сільськогосподарських підприємств у агропромислових кластерах, локальних інтегрованих системах та іншого роду виробничо-торговельних об'єднаннях. Над доведенням таких висновків працювало багато науковців, але найбільш обґрунтовані висновки находимо у дослідженнях Н. Міценко, на переконання якої участь підприємств у локальних інтегрованих виробничо-торговельних системах є об'єктивною необхідністю (саме в контексті поліпшення їх ринкових конкурентних позицій), оскільки поліпшує потенціал спільного інвестування, забезпечує синергетичний

ефект від співпраці за рахунок економії на масштабах, збільшення обсягів господарської діяльності, оптимізацію витрат і пришвидшення товароруку, більш системне й якісне управління на всіх етапах виробничо-технологічного процесу [9, с. 341–342]. Така політика сприятлива й у контексті зміцнення економічної безпеки бізнесу, адже поліпшує доступність до ресурсів та ринків, забезпечує диверсифікацію діяльності та формування передумов для подальшого розширеного відтворення і розвитку.

Звернімо увагу на те, що окреме важливе місце в частині інституційно-організаційного напрямку формування особливостей забезпечення конкурентоспроможності займає організація процесу формування належного ресурсного забезпечення, а також забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті велике теоретико-прикладне значення доречно відвести дослідженням О. Гудзя, де науковець визначає такі особливості за зазначеним напрямком: державне кредитне і страхове субсидування сільськогосподарського виробництва; страхування ризиків сільського господарства; поліпшення системи управління внутрішнім фінансово-ресурсним забезпеченням (шляхом планування і внутрішнього контролю, впровадження критичних нормативів, балансування фінансових та ресурсних потоків, впровадження системи ризик-менеджменту розрахунків і платежів) [10, с. 24–32].

Потрібно наголосити: досвідом держав із високорозвиненим АПК доведено, що саме якість і спроможність системи страхування, а також розвиненість системи фінансових фондів підтримки сільськогосподарського виробництва та реалізації його експортного потенціалу є особливо важливими завданнями та значною мірою дають змогу забезпечити конкурентоспроможність підприємств цього виду економічної діяльності. Визначальною також є й залежність від наявності та участі у фондах фінансової підтримки, агрострахування, якісного внутрішнього бюджетування і ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств.

В економічній літературі, де обґрунтовуються стратегічні пріоритети розвитку підприємств сільського господарства, а також засоби їх досягнення, значною мірою увага приділяється такому аспекту, як моделювання оптимальних співвідношень із-поміж структури посіву земельних угідь, що особливо важливо для великотоварних сільськогосподарських підприємств. Йдеться, зокрема, про високу залежність надання переваги під час виділення відповідних площ угідь під вирощування тих чи інших сільськогосподарських культур. Наприклад, це й прогнозовані у найближчі роки природно-кліматичні умови, й очікувані обсяги виробництва та пропозицій на внутрішньому і на зовнішньому ринках аналогічної продукції, й кон'юнктурні коливання, й забезпеченість підприємств відповідним кадровим і ресурсним потенціалом, й біологічний фактор, й особливості державного регулювання ринку сільськогосподарської продукції та тенденції його зміни та ін.

Відповідно, низка досліджень із проблем ефективного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств присвячена безпосередньо такого роду питанням. Так, у праці [11, с. 181–182] науковцями обґрунтовуються принципи положення економіко-математичної моделі оптимізації вироб-

Таблиця 1

Напрями формування особливостей	Інституційні особливості забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств				Соціально-інтерфейсний	Стратегічно-управлінський
	Виробничо-технологічний та маркетинговий	Рівні реалізації конкурентоспроможності та фінансово-економічний	Ресурсно-інвестиційний	Рівні реалізації конкурентоспроможності		
Інституційно-правовий	Враховання вимог продовольчої безпеки держави та її території під час формування асортиментно-якісної структури виробництва і збуту продукції	Висока залежність від організаційно-правових засад функціонування ринку землі, права власності та земельних відносин	Висока залежність від організаційно-правових засад функціонування ринку землі, права власності та земельних відносин	Необхідність здійснення природо-захисних заходів, рекультивациі земель, використання екологобезпечних технологій	Впровадження екологічних інновацій, участь у модернізації інституційно-правових засад функціонування галузі та розвитку сільських територій	Впровадження екологічних інновацій, участь у модернізації інституційно-правових засад функціонування галузі та розвитку сільських територій
Інституційно-організаційний	Необхідність повнішої інтеграції в організаційні системи постачання, логістики та розподілу продукції, маркетингу і дистрибуції	Залежність від фондів фінансової підтримки, агрострахування, якісного внутрішнього бюджетування і ризик-менеджменту	Залежність від фондів фінансової підтримки, агрострахування, якісного внутрішнього бюджетування і ризик-менеджменту	Важливість участі в громадських, асоціативних інституціях із розвитку і підвищення ефективності АПК	Диференціація політики забезпечення конкурентоспроможності у просторово-територіальному вимірі	Диференціація політики забезпечення конкурентоспроможності у просторово-територіальному вимірі
Інституційно-інфраструктурний	Залежність від розвитку виробничої, заготівельної, переробної інфраструктури та відповідних технологій	Значна зорієнтованість на збут продукції у великих обсягах через біржову торгівлю	Значна зорієнтованість на збут продукції у великих обсягах через біржову торгівлю	Взаємний вплив функціонування підприємств та становлення і розвитку інфраструктури сільських територій	Залежність від інтеграції з переробним комплексом, розвитку міжгалузевих співробітництва	Залежність від інтеграції з переробним комплексом, розвитку міжгалузевих співробітництва
Виробничо-технологічний	Чітке бюджетування й оптимізація витрат у зв'язку з тривалістю виробничого циклу та високою витратомісткістю виробництва	Наявність достатніх якісних земельних ресурсів, природно-кліматичних умов	Наявність достатніх якісних земельних ресурсів, природно-кліматичних умов	Враховання земельних, біологічних, природно-ресурсних, інфраструктурних та ін. обмежень	Підвищення ефективності шляхом участі в агропро-мислових кластерах, локальних інтегрованих системах	Підвищення ефективності шляхом участі в агропро-мислових кластерах, локальних інтегрованих системах
Господарський	Рациональність організації та спеціалізації сільськогосподарського виробництва	Висока залежність від автоматизації виробничих процесів із застосуванням цифрових технологій	Висока залежність від автоматизації виробничих процесів із застосуванням цифрових технологій	Враховання параметрів соціальної ефективності як внеску в розвиток сільських територій	Випереджаюча генетика та селекція, збільшення масштабів органічного виробництва	Випереджаюча генетика та селекція, збільшення масштабів органічного виробництва

Джерело: авторська розробка

ничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств, що слід уважати актуальним і специфічним у контексті функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства, адже на відміну від, наприклад, промисловості, у сільському господарстві обмежувальним чинником є не лише виробничі потужності, а й площі використовуваних земельних ресурсів. Хоча можна додати й інші обмеження: регулюючу державну політику, біологічний фактор, розвиток інфраструктури, зовнішні, у т. ч. ринкові, обмеження.

У табл. 1 нами окреслено напрями формування інституційних особливостей конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з урахуванням рівнів реалізації їх конкурентоспроможності.

У табл. 1 узагальнено вище охарактеризовані концептуальні особливості функціонування та управління сільськогосподарськими підприємствами, які доцільно враховувати під час формування і реалізації політики управління їх конкурентоспроможністю.

**Висновки.** Отже, у межах визначення інституційних особливостей забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств виникає також потреба у розумінні відповідного інструментарію, а також принципів положень, із використанням та дотриманням яких можна буде досягти планових результатів у сфері забезпечення конкурентоспроможності сільського господарських підприємств. Ідентифікація таких положень є предметом наших подальших досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Гайдуцький А.П. Інвестиційна конкурентоспроможність аграрного сектора України: монографія. К.: Нора-Друк, 2004. 156 с.
2. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції овочівництва: монографія. К.: ІАЕ 2005. С. 223.
3. Основи аграрного підприємництва: монографія / За ред. М.Й. Маліка. К.: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
4. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку: монографія. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
5. Буркальцева Д.Д. Суб'єктно-інституційне забезпечення економічної безпеки держави. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. II(46). С. 121–127.
6. Саблук П.Т. Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері. Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері: збірник матеріалів 13-х річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (20–21 червня 2011 р.). К.: ННЦ ІАЕ, 2011. С. 5–38.
7. Костирко І.Г., Бурак А.І. Кооперація та інтеграція малих підприємств аграрної сфери: теорія, методика, практика: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 192 с.
8. Бурик А.Ф., Харенко А.О. Ефективність функціонування та перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні: монографія. Умань: УНУ, 2009. 286 с.
9. Міценко Н.Г. Інтегровані системи підприємств і організацій споживчої кооперації: теоретичні засади та перспективи розвитку: монографія. Львів: ЛКА, 2014. 414 с.
10. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
11. Бродський Ю.Б., Данкевич В.С. Економіко-математична модель оптимізації виробничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств. Вісник ЖДТУ. 2011. № 1(55). С. 180–183.
12. Лихолат С.М. Проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України. Науковий вісник НЛТУ України. 2005. Вип. 15(2005). С. 311–314.

**Анотація.** В статті розглянуті інституційні особливості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах ведення господарства. Визначені стратегічні напрями орієнтації сільськогосподарських підприємств щодо планування функціонування та розвитку агробізнесу. Розкрито спеціалізацію господарської діяльності в сільському господарстві з нацеленістю на аспект екологічно чистих і безпечних технологій. Визначено роль агрострахування. Очерчено інституційно-організаційне напрямлення формування особливостей забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

**Ключевые слова:** інституційні особливості, якісні характеристики, сільськогосподарські підприємства, інституційно-організаційне напрямлення, рівні реалізації конкурентоспроможності, інструментарій конкурентоспроможності.

**Summary.** The article explores institutional aspects of functioning and competitiveness management in agricultural companies nowadays. The author specified the most important strategic directions for evolving agricultural enterprises. One of the sections explains the meaning of specialization in agriculture, focusing on environmentally friendly and safe technologies. The paper states the importance of agricultural insurance. The article outlines the organizational direction for the development of institutional aspects.

**Key words:** institutional aspects, qualitative characteristics, agricultural firms, organizational direction, levels of competitiveness maintenance, competitiveness tools.