

## РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА В ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЯХ СТРАН

**Аннотация.** В статье проанализировано ТОП-10 стран за уровнем инноваций, динамика их показателей за последние 5 лет и отдельные индикаторы, которые определяют интеллектуальный потенциал. Охарактеризованы ключевые аспекты инновационных стратегий всех стран, входящих в первую десятку ключевых индикаторов. Определены основные аспекты активизации интеллектуального потенциала в этих стратегиях, определены общие характеристики.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное развитие, инновационные стратегии, интеллектуальный потенциал.

## DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL IN INNOVATIONAL STRATEGIES OF COUNTRIES

**Summary.** The TOP 10 countries by the level of innovation analyzed in the article. Details of dynamics of indicators over the past 5 years and individual indicators that determine intellectual potential are provided in the article. The key aspects of innovation strategies of all the countries included in the top ten key innovators are described. The main aspects of intellectual potential enhancement in these strategies are determined, their common characteristics defined in article.

**Key words:** innovations, innovation development, innovative strategies, intellectual potential.

УДК 336.005.64

**Чепка В. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Ляхович І. В.**

*магістрант  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Chepka V. V.**

*PhD, Prof, Corporate Finance and Controlling  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Liakhovych I. V.**

*master,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті висвітлено прагматичні проблеми антикризового управління підприємством. Проаналізовано основні інструменти та моделі антикризового управління підприємством, а також розглянуто проблеми впровадження їх на практиці. Досліджено основні аспекти тактичних та стратегічних управлінських рішень щодо виходу підприємства з кризи. Визначено послідовність кроків для впровадження інструментів та методів антикризового управління на підприємстві для нейтралізації кризових явищ.

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризові заходи, стратегічне управління, кризові явища, управлінські рішення.

**Вступ та постановка проблеми.** Особливістю ринкової економіки є її нестабільність, що проявляється в циклічному чергуванні піднесення і спадів. Це спричиняє швидкі, часто непередбачувані зміни в економіці, які можуть призвести до виникнення кризових явищ на підприємствах. За таких умов актуальним стає впровадження стратегічного управління фінансовою діяльністю, що дозволить, враховуючи особливості ринкового середовища, у довгостроковій перспективі стабілізувати фінансову стійкість і рентабельність підприємства.

Поява проблеми антикризового управління зумовлена об'єктивними причинами. Сутність антикризового управління виражається у таких положеннях: кризи можна передбачити, очікувати, викликати; кризи можна

прискорювати, попереджувати, пересувати в часі; до криз необхідно готуватися; перебіг кризи можна пом'якшити; кризові процеси можуть бути керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати наслідки; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва. При цьому термінології у сфері антикризового управління притаманна велика невизначеність та неоднозначність у тлумаченні основних понять, що належать до цього виду управлінської діяльності, що ускладнює удосконалення методів цього виду управління.

Антикризове управління підприємством – це система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих

для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Проблеми антикризового управління, окремі його аспекти та інструментарій висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: І. Біломістна, О. Терещенка, Е. Альтмана, І. Бланка, А. Камнева, Ф. Важинського, А. Дмитренко, В. Костецького, А. Ряховської, Т. Романченко, А. Васиної, А. Бутиркіна, О. Скібницького та інших. Ученими досліджено вагомą частину методологічних та прикладних аспектів щодо ранньої діагностики кризових явищ у діяльності підприємств, однак низка питань залишаються недостатньо дослідженими.

**Метою** статті є дослідження методичних підходів щодо удосконалення методики оцінювання втрати платоспроможності як засобу своєчасного виявлення загрози банкрутства, запобігання банкрутства за допомогою відповідних управлінських рішень та адекватних антикризових заходів.

**Результати дослідження.** Поняття «криза підприємства», точніше «криза на підприємстві», описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від просто проблем (збоїв) у функціонуванні суб'єкта господарювання через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому кризу підприємства часто розуміють незапланованим і небажаним, обмеженим у часі процесом, який істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також є переломним моментом у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [1, с. 127–128].

Із статичного погляду кризу на підприємстві слід розглядати певною нестандартною ситуацією, за якої виникає ймовірність втрати суб'єктом господарювання прибутку або його частини. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем криза розвивається від незначних проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху. Тому з динамічного погляду, криза на підприємстві – процес змін із характерними, притаманними тільки йому особливостями перебігу в просторі й часі на різних стадіях підприємницької діяльності, що може призвести до негативних наслідків для цього суб'єкта діяльності.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у механізмі їх господарювання, змінюваність фінансового стану, а також негативний зовнішній вплив на суб'єкт господарювання спричиняють періодичну появу кризових процесів на підприємстві.

Проблема вирішення завдань антикризового управління визначає складність самостійного створення ефективної системи антикризового менеджменту на кожному підприємстві. Саме тому антикризове управління має застосовувати методи активного реагування на зовнішні та внутрішні загрози для суб'єкта управління. Розглянемо існуючі моделі та системи антикризового управління у табл. 1.

Наявність значної кількості методів не гарантує високу ефективність у вирішенні завдань антикризового управління. Реалізація цих інструментів на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства, управлінських можливостей щодо організації структурних змін тощо. Тому проблеми використання наведених моделей та систем антикризового управління зумовлені низкою чинників:

- відсутністю фахівців з антикризового управління;
- тим, що вибір інструмента антикризового фінансового управління залежить від поставленої мети та фінансового стану досліджуваного об'єкта;

- наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ;

- тим, що антикризове управління, здебільшого, використовують в умовах глибокої кризи, а тому деякі його інструменти є неідеальними;

- тим, що деякі з методів впливають на обмежене число елементів організації, інші ж передбачають еволюційний характер перетворень.

Крім цього, антикризове управління підприємством має ґрунтуватися на концепції існування та розвитку підприємства, тобто його підприємницькій концепції. У загальному вигляді вона повинна складатися з оцінки його стану на момент розроблення концепції та характеристики майбутнього розвитку підприємства. Ефективна підприємницька концепція базується на таких основних принципах: ринкової орієнтації; орієнтації на прибутковість; орієнтації на конкуренцію; соціальної орієнтації.

Концептуальне визначення змін на підприємстві у процесі активної дії антикризової системи управління не зупиняє і не відвертає розвиток кризового процесу на підприємстві. Концептуальні заходи потребують подальшого розроблення та реалізації у формі стратегічних і тактичних рішень щодо локалізації кризових проявів та відвернення їх розвитку [13, с. 52].

Тактичні (оперативні) управлінські рішення щодо виходу підприємства з кризи мають бути як захисними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, скорочення виробництва й збуту), так і дієвими (активні маркетингові дослідження, підвищення ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація обладнання, удосконалення управління). Вони мають передбачати призупинення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, додаткове залучення кваліфікованих спеціалістів, проведення кадрових змін, зміцнення внутрішньофірмової дисципліни.

Стратегічні рішення антикризової системи управління повинні ґрунтуватися на результатах аналізу й оцінювання стану підприємства, бути спрямованими на вивчення його виробничого потенціалу, ініціювати розроблення виробничих програм, впливати на формування політики доходів та інноваційної політики [14, с. 323].

Стратегічні й тактичні управлінські рішення антикризової діяльності мають бути спрямовані на виробничу та фінансово-економічну сфери підприємства. У виробничій сфері слід бути орієнтованими на вдосконалення техніки і технології, концептуальне відпрацювання транспортно-забезпечення, реформування управління витратами, реорганізацію структур управління, залучення досвідчених менеджерів до реалізації управлінських рішень. А у фінансово-економічній сфері – на проведення робіт щодо відстрочки, звільнення від виконання зобов'язань, перетворення короткострокових зобов'язань на позики; відстрочки процентів за кредити; розширення кредитних ліній; продаж тієї частини майна, що безпосередньо не стосується виробництва; забезпечення фінансової стабілізації підприємства шляхом нагромадження власного капіталу, субвенцій тощо.

Невдала антикризова діяльність підприємства призводить до катастрофи його підприємницької діяльності та банкрутства. Процедура банкрутства передбачає продаж активів підприємства для задоволення вимог кредиторів. Коли продається значна частина активів або та частка, яка є основою підприємницької діяльності для підприємства, виникає потреба у ліквідації цього підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності. При цьому ліквідація підприємства має бути максимально ефективною для його власника (влас-

## Моделі та системи антикризового управління

Модель антикризового управління	Характеристика
1	2
Контролінг	Це система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності [2, с. 165].
Реструктуризація	Це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм із метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва [3].
Реінжиніринг	Це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, що проходить із кардинально якісними змінами в діяльності конкретного підприємства, які визначаються скачкоподібним перепроєктуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної та екологічної складових частин організаційно-економічного механізму підприємства і включає адаптацію підприємства до ринкової середовища, що постійно змінюється [4].
Фінансова діагностика	Це визначення поточного стану підприємства й динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем за результатами розрахунків, оцінки та інтерпретації фінансових показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства [5, с. 59].
Фінансова санація	Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [6, с. 231].
Диверсифікація	Використання стратегій диверсифікації передбачає розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продукції, географічної сфери діяльності, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства [7, с. 56].
Антикризовий фінансовий менеджмент	Це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами [8, с. 25].
Антикризове управління	Це управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [9, с. 44].
Антикризове інноваційне управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток [10, с. 84].
Санація	Це поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможності; платоспроможності; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення та збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів [11, с. 84].
Система антикризового управління персоналом	Це не тільки формальна організація роботи з персоналом, але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей [2, с. 237].
Процедура банкрутства	Оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах кризи за умов існування потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших заходів із метою продовження його діяльності [2, с. 92].
Консалтинговий менеджмент	Це незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства [12, с. 19].

ників). Тобто максимально задовольнити вимоги кредиторів за мінімальних втрат активів підприємства [15, с. 91].

Антикризове управління відображає виробничі та соціальні відносини, які складаються на рівні підприємства з метою своєчасної протидії розвитку кризового процесу. У межах антикризового управління формується відповідна сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. При цьому антикризове управління віддзеркалює зміну закономірностей, пов'язаних із реалізацією процедур протидії розвитку кризи на підприємстві. А точніше, процедур стабілізації стану і виведення підприємства з кризи.

Специфічні дії з антикризового управління можна представити у вигляді послідовності кроків. Таким чи-

ном, можна виділити такі основні етапи у впровадженні інструментів та механізмів антикризового управління:

- аналіз зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану;
- попередню діагностику причин виникнення кризових ситуацій в економіці й фінансах підприємства;
- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- процедури антикризового управління й контроль за їх проведенням.

Слід зазначити, що антикризове управління охоплює такі заходи: діагностику причин виникнення кризових ситуацій в економіці й фінансах підприємства; комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення; бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства; вироблення процедур антикризового управління й контроль над їхнім проведенням [16, с. 210].

Існує інше деталізоване представлення щодо застосування методів управління фінансовою діяльністю підприємства. Для цього в системі антикризового управління виділяють такі етапи [16; 1, с. 127–128]:

- 1) глибока фінансова діагностика банкрутства;
- 2) визначення масштабу загрози кризового стану;
- 3) виявлення факторів, що спричинюють кризовий стан, оцінювання внутрішньосистемної обстановки й зовнішнього середовища, що включає діагностику й визначення шляхів розвитку організації, її функціонально-вартісної аналіз (далі – ФВА) кадрового складу, внутрішньосистемних технологічних і управлінських відносин, систему планів, показників і обліку, прогнозу розвитку;
- 4) вироблення концепції й цілей – завдання параметрів бажаного стану об'єкта управління або процесу проведення антикризових процедур;
- 5) визначення заходів антикризового управління (кадрового, організаційного, маркетингового характеру), впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації: зміна керівництва, комплексні маркетингові дослідження, створення мозкового центра виходу із кризи, вибір ефективних форм оздоровлення (санації), «розшивка» неплатежів, організаційні заходи, зокрема надання статусу антикризового керуючого спеціально створеній юридичній особі або наділення його колом прав і обов'язків, формування управлінських завдань, визначення строків, виділення необхідних фінансових ресурсів, підготовка й перепідготовка кадрів, визначення взаємин із консультантами, аудиторами, кредиторами, іншими учасниками антикризового процесу;
- 6) складання плану антикризового управління (у найпростішій формі – це таблиця із трьох граф: захід, строк, відповідальний; у складнішій – побудова мережних, стрічкових графіків антикризових заходів) з обов'язковою вказівкою кількісних результатів кожного тимчасового етапу й можливих альтернатив залежно від отриманих проміжних показників;

7) реалізація програми антикризового управління. У процесі формування науково-практичного напрямку антикризового управління починають виявляти особливості кризових явищ, пов'язаних із галузевою приналежністю підприємств і організацій, специфікою соціально-економічних систем, що потрапляють у кризовий стан. Це відбувається тому, що в процесі функціонування будь-який суб'єкт господарювання, який володіє матеріальними й фінансовими ресурсами, зіштовхується із проблемами виконання взятих зобов'язань, що може призвести до кризового стану.

Відбувається природний процес розвитку наукових основ антикризового управління – подальша деталізація предметної галузі, виділення самостійних галузей, де кризові явища мають свою специфіку.

У зв'язку з тим, що всі зміни зовнішніх і внутрішніх факторів настають неодноразово, причини і фактори кризи в різні періоди розвитку підприємства також будуть різними. Знання стадії розвитку підприємства дає можливість правильно оцінити, наскільки здійснювана діяльність і прийнятий стиль управління відповідає цій стадії і навколишньому середовищу.

**Висновок.** Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємства є необхідним у сучасних умовах господарювання, оскільки спрямоване на створення передумов успішної економічної діяльності. У свою чергу, стратегічне фінансове управління ґрунтується на фінансовій стратегії підприємства, що є системою заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей у межах стратегічного управління фінансовою діяльністю. До таких заходів належить антикризове управління, що розглядається процесом цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти з метою локалізації на ранніх стадіях кризових явищ і запобігання ліквідації підприємства у разі його банкрутства.

Ефективний механізм антикризового управління підприємства містить такі основні частини: аналіз господарської діяльності підприємства, визначення рівня та якості управління персоналом, оцінювання перспектив і розроблення концепції підприємства, розроблення комплексу управлінських рішень для виходу підприємства з кризи, розроблення організаційного плану ліквідації підприємства у разі визнання його банкрутом.

#### Список використаних джерел:

1. Важинський Ф., Колодійчук А. Антикризове фінансове управління як економічна система. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 127–132.
2. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268.
3. Романченко Т. Реструктуризація як ефективний засіб оздоровлення підприємства. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/restrukturizaciya-yak-efektivniy-zasib-ozdorovlennya-pidpriemstva.html>.
4. Taraniuk L.M. (2010). Ekonomichne obgruntuvannya biznes-procesyv virobnychyh pidpriemstv [Economic justification of business process reengineering manufacturing plants], VVP “Mriya-1”, Sumy, Ukraine.
5. Васина А. Финансовая диагностика и оценка проектов. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 448 с.
6. Терещенко О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.
7. Бутыркин А. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации. Страхование. 2005. No 4. С. 52–59.
8. Терещенко О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.
9. Скібіцький О. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
10. Терещенко О. Антикризовий фінансовий менеджмент. Ринок цінних паперів: Вісник Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку. 2004. No 9. С. 82–89.
11. Клебанова Т., Бондар О., Мозенков О. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
12. Камнева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. С. 15–26.
13. Дмитренко А. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4. С. 49–53.
14. Уткин Е. Антикризисное управление. Москва: ТАНДЕМ «Экос». 2008. С. 320–330.

15. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. Випуск 8. Частина 2. С. 209–211.
16. Біломістна І., Біломістний О., Крамська М. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Збірник наукових праць: Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. № 1(14). С. 90–96.

### АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье рассматриваются прагматические проблемы антикризисного управления предприятием. Проанализированы основные инструменты и модели антикризисного управления предприятием, а также рассмотрены проблемы внедрения их на практике. Исследованы основные аспекты тактических и стратегических управленческих решений по выходу предприятия из кризиса. Определена последовательность шагов для внедрения инструментов и методов антикризисного управления на предприятии для нейтрализации кризисных явлений.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисные меры, стратегическое управление, кризисные явления, управленческие решения.

### ANTIRECESSION POLICY AS A STRATEGIC METHOD OF MANAGEMENT OF FINANCIAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The article deals with the pragmatic problems of enterprise anti-crisis management. The basic tools and models of crisis management are analyzed, and problems of their implementation in practice are considered. The main aspects of tactical and strategic management decisions to overcome the crisis. The sequence of steps to implement the tools and methods of anti-crisis management at the enterprise to the neutralize the crisis.

**Key words:** anti-crisis management, anti-crisis measures, strategic management, crisis phenomena, management decisions.

УДК 338.43:339.13:338.124.4(477)

**Швець Ю. О.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Запорізького національного університету*

**Рудь Л. М.**

*студентка економічного факультету  
Запорізького національного університету*

**Shvets Y. O.**

*Candidate of Economic Sciences (PhD),  
senior lecturer of the Department of Finance, banking and insurance,  
Zaporizhzhia National University*

**Rud L. M.**

*student of the Faculty of Economics  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia*

### ОСОБЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

**Анотація.** Розглянуто особливості аграрного сектора України. Визначено стан конкурентоспроможності підприємств у сільському господарстві в умовах кризи. Проаналізовано фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. Визначено перспективні напрями діяльності підприємств та шляхи покращення конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** сільське господарство, аграрний сектор, криза, конкурентоспроможність, фактори впливу, якість продукції.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах сьогодення, коли ринкова економіка є швидкоплинною та спостерігається нестабільний економічний стан України, тема дослідження є актуальною. Конкурентоспроможність підприємств у сільському господарстві є важливим складником успішного ведення бізнесу, оскільки підприємства в аграр-

ному секторі є досить чутливими до зовнішніх факторів. Вітчизняні підприємства мають низький рівень конкурентоспроможності вироблених товарів, втрачають позицію на світовому ринку через низьку якість продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тему конкурентоспроможності підприємств досліджували такі