

УДК 631.15:65.011.4

Ярмак М. Р.

Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті визначено напрями оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за фінансовою, маркетинговою, виробничою та компетентнісною сферами. Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства обґрунтовано склад збалансованої системи показників, проведено їх розподіл на відстрочені та випереджальні. За результатами інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України побудовано їх рейтинг. Визначено якісні рівні зведених показників оцінки стратегічної та тактичної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, збалансована система показників (ЗСП), відстрочені та випереджальні показники, інтегральна оцінка.

Постановка проблеми. Серед сучасних тенденцій розвитку агропромислового комплексу України, що є основним бюджетоформуючим сектором національної економіки, мають місце й негативні, зокрема зменшення експорту продукції АПК. Незважаючи на те що в 2015 р. частка експорту продукції АПК в структурі сукупного експорту України була достатньо високою (38,2%, що на 7,28 п. п. більше, ніж у попередньому році), у грошовому виразі результат реалізації експортоорієнтованої продукції АПК порівняно з 2014 р. зменшився на 2 105 809,3 тис. дол. [1]. За таких умов вирішення питання щодо нарощення експортного потенціалу вітчизняних товаровиробників сільськогосподарської продукції (у товарній структурі експорту продукції АПК частка експорту продуктів рослинного й тваринного походження становить понад 60%), у тому числі й за рахунок підвищення рівня їх конкурентоспроможності на основі комплексної та якісної оцінки її складових, є нині вкрай актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств (КСП) висвітлено у наукових працях багатьох вітчизняних дослідників, серед яких: І.М. Алтухова [2], Є.А. Бельтюков [3], В.О. Бойко [4; 5], Б.В. Буркинський [6], І.В. Гуторова [7], Н.М. Дмитренко [8], Т.О. Дяченко [9], Л.А. Євчук [10; 11], О.А. Журан [12], Р.Л. Лупак [13], Н.В. Михайлова [14], А.М. Николаєва [15], О.А. Нужна [16], Я.І. Обідина [17;18], В.А. Павлова [19], В.Ю. Петруня [20], Л.В. Прокопець [21], О.В. Селезньова [22], В.О. Слободянюк [23], Н.П. Тарнавська [24], І.В. Тюха [25], О.Б. Чернега [25], О.Б. Чернишова [27], А.О. Шепіцен [28] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на різноманіття існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних системах показників, деякі з них [2; 6; 10; 12; 16; 18; 20; 22–25; 28] включають якісні характеристики, що знижує об'єктивність оцінювання, або [7; 13; 17; 19; 23] не враховують обґрунтування рівнів узагальнюючих показників (побудованих на основі адитивного або мультиплікативного методу згортки даних), що не дає можливості вироблення для кожного з них адекватних управлінських рішень.

Мета статті полягає у формуванні аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі кількісної й якісної оцінки її складників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на стратегічному й тактичному рівнях пропонується здійснювати за підсистемами збалансованої системи показників (фінансовою, маркетинговою, виробничою та підсистемою розвитку і навчання персоналу), переваги та доцільність застосування якої для реалізації даного завдання визначено та обґрунтовано [29].

Оскільки для побудови будь-якої аналітичної системи показників передусім необхідним є обґрунтування її складу, на основі аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, які висвітлюють питання управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому [2–28], а також його маркетинговою [30–43], фінансовою [38; 43–50], виробничою [43; 48; 50–53] та компетентнісною [38; 43; 50; 51; 54–64] сферами, зокрема, деталізовано основні напрями оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства (табл. 1).

Незважаючи на існуючі відмінності у формулюванні назв розглянутих у наукових джерелах напрямів оцінки КСП, за змістом та набором показників, які характеризують той або інший напрям у межах кожної з підсистем ЗСП, деякі напрями було об'єднано, що зумовлено відображенням спільних параметрів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз наукових джерел, в яких висвітлено питання оцінки КСП, а також напрацювань, що присвячені дослідженню фінансової, маркетингової, виробничої та компетентнісної сфер діяльності підприємства, дав змогу за частотою згадувань у науковій літературі обґрунтувати такі напрями оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: платоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість, ринкова активність, ефективність збутової діяльності, рентабельність продажу, ефективність виробництва, ефективність використання основних фондів та рівень їх придатності, ефективність праці персоналу (окупність витрат на утримання персоналу), рівень кваліфікації персоналу та матеріального заохочення персоналу, інтенсивність руху працівників. Необхідно зробити висновок, що за частотою згадувань до переліку напрямів оцінки КСП науковці достатньо часто відносять і конкурентоспроможність продукції, визначаючи її або як окрему складову частину конкурентоспроможності підприємства, або як напрям оцінки виробничої/маркетингової діяльності. Проте для

Таблиця 1

**Напрями оцінки конкурентоспроможності
сільськогосподарського підприємства за підсистемами ЗСП**

Напрямок оцінки КСП	Наукові джерела, в яких використовується напрям оцінки КСП	Кількість згадувань
Фінансова підсистема		
платоспроможність, ліквідність	[3–6; 9–11; 13; 23–25; 43–50; 51]	19
прибутковість (активів, капіталу, операційної, фінансової й інвестиційної діяльності)	[9; 14; 20; 21; 23–25; 38; 43–51]	17
фінансова стійкість	[4–6; 10; 11; 23; 25; 38; 43–48; 50; 51]	16
ділова активність	[9; 14; 23; 38; 45–48]	8
ефективність управління підприємством	[6; 9; 24; 25; 38]	5
рівень капіталізації	[10; 11; 51]	3
забезпеченість фінансовими ресурсами	[23; 28]	2
структура активів та капіталу	[6; 24]	2
рівень витрат	[12]	1
достатність грошового потоку	[43]	1
Маркетингова підсистема		
ринкова активність (збутова діяльність)	[4–6; 12; 14; 16; 18–23; 25; 30; 32–35; 37–40; 42; 43]	24
ефективність та окупність маркетингової діяльності (у тому числі збутової)	[4; 5; 31–33; 35; 36; 38; 40–42]	11
рентабельність продажу	[3–5; 13; 16; 18; 19; 32; 34; 38; 39]	11
товарна політика (аналіз асортиментного ряду)	[3; 13; 15; 19; 20; 23; 30; 37; 38; 41]	10
політика ціноутворення	[2; 6; 12; 13; 16; 22; 25; 30; 32]	9
рекламно-інформаційне забезпечення	[2; 6; 13; 22; 30; 37; 38]	7
формування іміджу, брендинг	[6; 12; 18; 20; 22; 24; 37]	7
динаміка продажів (у тому числі повторних)	[6; 18; 25; 33]	4
час обслуговування покупців та їх задоволеність	[6; 13; 41; 43]	4
якість та мережа сервісного обслуговування	[2; 22; 30]	3
терміни постачання продукції	[2; 30; 43]	3
своєчасність появи товару на конкретному ринку	[2; 30]	2
організаційна структура маркетингу	[32; 41]	2
аналіз клієнтської бази та конкурентів	[43]	1
Виробнича підсистема		
ефективність використання основних фондів	[3–6; 8; 16; 18; 19; 21–23; 25; 43; 48; 50; 53]	16
конкурентоспроможність продукції	[3–6; 10; 12; 18; 20; 22–25; 28; 43]	14
ефективність виробництва	[4; 5; 7; 10; 11; 18; 21–23; 43; 48; 50]	12
придатність основних фондів	[13; 19; 21; 23; 28; 43; 50; 51; 53]	9
забезпеченість ресурсами виробництва, оцінка їх якості та ефективності використання	[4–6; 13; 23; 28; 43; 53]	8
аналіз виробничих витрат	[4–6; 18–20; 23]	7
удосконалення технології виготовлення продукції (інноваційність виробництва)	[6; 8; 12; 22; 23; 51; 53]	7
оборотність виробничих запасів	[13; 19; 25; 28; 51]	5
обсяг виробництва	[3; 18; 19; 23]	4
диверсифікованість виробництва	[23]	1
Підсистема розвитку і навчання персоналу		
ефективність праці персоналу	[3; 13; 16; 19; 23; 28; 43; 48; 50; 51; 53–56; 60–64]	19
рівень кваліфікації персоналу	[6; 13; 19; 21; 38; 43; 50; 51; 54; 56; 57; 60; 63; 64]	14
рівень оплати праці (в тому числі винагороди і вигоди для персоналу)	[3; 24; 25; 51; 54; 55; 58–64]	13
інтенсивність руху працівників	[6; 19; 38; 43; 51; 56; 58; 59; 61; 63; 64]	11
навчання персоналу	[2; 6; 54; 58; 59; 61; 63]	7
організація праці на виробництві (в тому числі соціальний клімат)	[6; 38; 55; 56; 61; 63; 64]	7
конкурентоздатність керівника	[16]	1
гнучкість і розвиток персоналу	[24]	1
система компетенцій	[24]	1
задоволеність умовами праці	[59]	1
особисті якості персоналу	[64]	1

кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції як комплексної характеристики, яка визначається на основі зведення множини допоміжних параметрів, необхідним є проведення опитування як споживачів, так і фахівців у сфері управління якістю продукції, що ускладнює процес оцінки та знижує об'єктивність її результатів. Окрім конкурентоспроможності продукції, серед якісних характеристик оцінки конкурентоспроможності підприємства сучасні дослідники виокремлюють: імідж підприємства, його товарну політику (аналіз асортиментного ряду) та своєчасність появи товару на конкретному ринку, організацію праці на виробництві (в тому числі соціальний клімат), систему компетенцій персоналу та його гнучкість, конкурентоздатність керівника та ін.

Підтримуючи позицію дослідників [4; 5; 7; 16; 28; 39; 48], які перелік показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства доповнюють показниками ефективності виробничої діяльності (урожайність сільськогосподарських культур, обсяг валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, обсяг валової продукції на 100 га ріллі; прибуток у розрахунку на 1 ц молока і одну корову), грошової оцінки якості ріллі та ефективності використання земельних

ресурсів, необхідно зауважити, що, на відміну від оцінки конкурентоспроможності підприємства іншої галузевої приналежності її реалізація для сільськогосподарського підприємства повинна здійснюватися з урахуванням специфіки його діяльності, набору ресурсів, які використовуються в процесі функціонування, а також внутрішньогалузевої структури сільського господарства. Це дасть змогу отримати найбільш точну картину щодо конкурентного розвитку сільськогосподарського підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю.

Аналізуючи внутрішньогалузеву структуру сільського господарства, слід звернути увагу, що у структурі валової продукції, що виробляється сільськогосподарськими підприємствами України, понад 70% становить продукція рослинництва (за даними Державної служби статистики [66], протягом 2011–2015 рр. даний показник (у постійних цінах 2010 р.) мав таку динаміку: 2011 р. – 76,49%, 2012 р. – 73,10%, 2013 р. – 75,77%, 2014 р. – 75,89%, 2015 р. – 75,44%). Оскільки вітчизняна продукція рослинного походження користується попитом на міжнародних ринках, перелік показників для оцінки КСП,

Таблиця 2

Розподіл показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за підсистемами ЗСП

Напрямок оцінки КСП	Показники оцінки КСП на стратегічному рівні (відстрочені показники)	Показники оцінки КСП на тактичному рівні (випереджальні показники)
Фінансова підсистема		
Фінансова стійкість	коефіцієнт фінансової незалежності	коефіцієнт поточної заборгованості
		коефіцієнт маневреності власного капіталу
		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Платоспроможність	коефіцієнт покриття	коефіцієнт абсолютної платоспроможності
		коефіцієнт поточної ліквідності
Прибутковість активів	прибутковість активів	прибутковість операційної діяльності
Маркетингова підсистема		
Ринкова активність	показник ринкової частки	коефіцієнт товарності продукції
Рентабельність продажу	коефіцієнт рентабельності продажу	частка дебіторської заборгованості в активах
		виручка від реалізації продукції на 1 га сільськогосподарських угідь
		коефіцієнт ресурсовіддачі
Ефективність збутової діяльності	ROI у збутову діяльність	частка витрат на збут у виручці від реалізації продукції
		частка витрат на збут у загальних витратах підприємства
Виробнича підсистема		
Рівень придатності основних фондів	коефіцієнт придатності основних фондів	коефіцієнт зносу основних засобів
Ефективність використання основних фондів	фондовіддача	коефіцієнт оновлення основних фондів
		коефіцієнт вибуття основних фондів
Ефективність виробництва	показник прибутковості виробництва	коефіцієнт матеріаломісткості продукції
Підсистема розвитку і навчання персоналу		
Рівень матеріального заохочення персоналу	коефіцієнт стимулювання працівників	частка витрат на оплату праці персоналу в операційних витратах
		витрати на заохочення персоналу в середньому на одного працівника
Окупність витрат на утримання персоналу	показник окупності витрат на утримання персоналу	показник продуктивності праці
Інтенсивність руху працівників	коефіцієнт стабільності трудового колективу	витрати на оплату праці персоналу в собівартості продукції
		коефіцієнт плинності кадрів
Кваліфікація персоналу	коефіцієнт кадрового потенціалу	коефіцієнт оновлення кадрів
		частка керівного складу
		частка витрат на навчання персоналу у витратах на персонал

комплексність якої впливає на його конкурентний розвиток та, як наслідок, на нарощення експортного потенціалу, визначено з урахуванням специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на рослинництві, зокрема вирощуванні зернових культур (частка їх експорту є найбільшою у сукупному експорті сільськогосподарської продукції рослинного походження: у 2011 р. становила 65,39%, у 2012 р. – 75,97%, у 2013 р. – 71,78%, у 2014 р. – 74,91%, у 2015 р. – 75,99% [1]). Тому розрахунок часткових показників (обґрунтовано з використанням таких критеріїв їх відбору, як: характеристика найважливіших аспектів діяльності підприємства, релевантність, кількісний вираз, доступність інформації для вимірювання та простота розрахунків) та інтегральне оцінювання КСП здійснено на основі фінансової й управлінської звітності 10 сільськогосподарських підприємств України за 2011–2015 рр. (ПАТ «Агрофірма «8 Березня», ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди», ПАТ «Ульяновське», ПАТ «Каплинцівське», ПАТ «Велика Круча», ПАТ «Конотопагропостач», ПАТ «Агрофірма «Гюнівська», ПрАТ «Петромихайлівське», ПАТ «Дружба», ПрАТ «Єлизаветівське»), які розташовані у Запорізькій, Полтавській, Харківській і Сумській областях, вирощують зернові культури та мають спільні ринки збуту.

Однією з умов формування ЗСП є їх розподіл на лагові, або відстрочені (фактори оцінки результатів), та випереджальні (фактори досягнення

результатів). Разом із збалансованістю фінансових та нефінансових індикаторів здійснення такого розподілу (табл. 2) забезпечує виконання ще одного з критеріїв збалансованості у ЗСП, реалізація якого сприяє інтеграції контурів стратегічного й тактичного управління та передбачає збалансоване поєднання індикаторів вимірювання стратегічних цілей підприємства з індикаторами раннього попередження зміни результуючих на тактичному рівні.

Слід звернути увагу, що запропонований у табл. 2 перелік відстрочених та випереджальних показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства може уточнюватися та коригуватися залежно від специфіки його діяльності (більшою мірою зміна показників можлива в межах виробничої підсистеми ЗСП).

Оскільки аналіз розрахункових значень часткових показників оцінки КСП не дає змоги зробити висновок щодо її загального рівня, із використанням методу таксономії для досліджуваних сільськогосподарських підприємств України сконструйовано інтегральні показники оцінки складових (за підсистемами ЗСП), а також загального рівня їх тактичної та стратегічної конкурентоспроможності (табл. 3, 4). Згортку таксономічних показників оцінки складників конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства для визначення її загального рівня було реалізовано методом середнього арифметичного.

Таблиця 3

Результати оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України на тактичному рівні

Підприємство	Значення інтегральних показників оцінки КСП на тактичному рівні (I_{ksp})				
	2011	2012	2013	2014	2015
ПАТ «Агрофірма «8 Березня»	0,613	0,679	0,574	0,725	0,613
ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»	0,704	0,823	0,767	0,727	0,768
ПАТ «Ульяновське»	0,575	0,861	0,681	0,764	0,750
ПАТ «Каплинцівське»	0,567	0,686	0,612	0,683	0,692
ПАТ «Велика Круча»	0,605	0,747	0,622	0,667	0,613
ПАТ «Конотопагропостач»	0,652	0,729	0,658	0,716	0,723
ПАТ «Агрофірма «Гюнівська»	0,629	0,704	0,708	0,802	0,736
ПрАТ «Петромихайлівське»	0,533	0,583	0,606	0,768	0,752
ПАТ «Дружба»	0,675	0,720	0,649	0,767	0,728
ПрАТ «Єлизаветівське»	0,639	0,827	0,703	0,675	0,687

Таблиця 4

Результати оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України на стратегічному рівні

Підприємство	Значення таксономічних показників оцінки складових КСП на стратегічному рівні				Значення інтегрального показника оцінки КСП на стратегічному рівні, I_{ksp}	Рейтинг
	I_{fs}	I_{ms}	I_{vs}	I_{ps}		
ПАТ «Агрофірма «8 Березня»	0,605	0,789	0,786	0,524	0,676	10
ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»	0,976	0,910	0,944	0,900	0,933	1
ПАТ «Ульяновське»	0,743	0,980	0,811	0,908	0,861	2
ПАТ «Каплинцівське»	0,675	0,793	0,647	0,755	0,710	9
ПАТ «Велика Круча»	0,859	0,650	0,795	0,722	0,757	6
ПАТ «Конотопагропостач»	0,959	0,662	0,736	0,781	0,785	4
ПАТ «Агрофірма «Гюнівська»	0,850	0,684	0,856	0,703	0,773	5
ПрАТ «Петромихайлівське»	0,775	0,862	0,681	0,635	0,738	8
ПАТ «Дружба»	0,866	0,625	0,642	0,856	0,747	7
ПрАТ «Єлизаветівське»	0,966	0,711	0,739	0,844	0,815	3

Примітка: I_{fs} , I_{ms} , I_{vs} , I_{ps} – таксономічні показники оцінки складників КСП на стратегічному рівні (фінансової, маркетингової, виробничої підсистем та підсистеми розвитку і навчання персоналу відповідно)

За розрахованими значеннями інтегральних показників оцінки тактичної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств можна зробити висновок, що їх динаміка не є однозначною (спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції зміни показників). До того ж виявлено, що для 50% підприємств (ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди», ПАТ «Ульяновське», ПАТ «Велика Круча», ПАТ «Конотопагропостач» та ПрАТ «Єлизаветівське») у 2012 р. значення інтегрального показника оцінки тактичної КСП було на найвищому рівні, що свідчить про існування сприятливих умов для їх конкурентного розвитку у визначений часовий період. Для інших підприємств максимальне значення даного показника прийшлося на 2014–2015 рр.

Визначено, що рівень стратегічної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у кількісному виразі коливається в діапазоні від 0,676 (для ПАТ «Агрофірма «8 Березня») до 0,933 (для ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»). Ранжування сільськогосподарських підприємств, яке здійснено за даним показником, дало змогу виявити підприємство-еталон (ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»), основні параметри діяльності якого можна враховувати для бенчмаркінгового порівняння. Також слід зауважити, що на основі порівняння значень таксономічних показників оцінки складників КСП за підсистемами ЗСП для ПАТ «Агрофірма «8 Березня», ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди» та ПрАТ «Петромихайлівське» найнижчого значення набув таксономічний показник оцінки підсистеми розвитку і навчання персоналу; для ПАТ «Велика Круча», ПАТ «Конотопагропостач», ПАТ «Агрофірма «Гюнівська», ПАТ «Дружба» та ПрАТ «Єлизаветівське» – маркетингової підсистеми; для ПАТ «Ульяновське» – фінансової підсистеми; для ПАТ «Каплинцівське» – виробничої підсистеми.

Незважаючи на те що кількісне оцінювання КСП дає змогу побудувати рейтинг підприємств, достатньо складно лише за наближеністю до максимального значення побудованих таксономічних показників оцінки складників КСП та інтегральних показників визначення її загального рівня

(значення таксономічного показника розвитку коливається від 0 до 1) зробити висновок про стан конкурентоспроможності підприємства. За таких умов для забезпечення інтерпретації отриманих результатів виникає необхідність побудови шкали визначення приналежності розрахованих значень зведених показників оцінки тактичної та стратегічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України якісним рівням (низькому, середньому та високому). Для реалізації цього завдання із застосуванням правила «трьох сигм» на основі статистичних характеристик розподілу значень зведених показників оцінки КСП (середнього арифметичного, моди, медіани, середнього квадратичного відхилення та коефіцієнту асиметрії), які подано у табл. 5, було побудовано інтервальні шкали (табл. 6).

Аксиома про нормальність розподілу даних є основою для побудови інтервальної шкали і визначає алгоритм проведення розрахунків. Так, за умови симетричного розподілу даних (коефіцієнт асиметрії наближений до 0) межі побудованої за правилом «трьох сигм» шкали коливатимуться в діапазоні таких значень: $(\bar{X} - 3\sigma; \bar{X} + 3\sigma)$. У разі наявності асиметрії точкою відліку є медіана варіаційного ряду, а для побудови шкали виникає необхідність застосування коефіцієнта коригування k : за правобічної асиметрії діапазон значень шкали становитиме $(M - 3\sigma k; M + 3\sigma(k+1))$, у разі лівобічної асиметрії – $(M - 3\sigma(k+1); M + 3\sigma k)$. Також слід брати до уваги таке: якщо значення коефіцієнту асиметрії менше 0,5 (за модулем), асиметрія не є значною й її можна не враховувати під час шкалірування.

Оскільки значення таксономічних показників оцінки маркетингової та виробничої діяльності, а також таксономічного показника оцінки розвитку і навчання персоналу на тактичному рівні, загальних інтегральних показників оцінки стратегічної й тактичної КСП розподілені з незначною асиметрією, за точку відліку під час шкалірування обрано середнє арифметичне. Для інших зведених показників, значення яких розподілені із лівобічною (коефіцієнт асиметрії менше ніж -0,5) та правобічною (коефіцієнт асиметрії більше

Таблиця 5

Параметри розподілу значень зведених показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України на стратегічному та тактичному рівнях

Зведений показник	Середнє арифметичне	Медіана	Мода	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт асиметрії
Таксономічний показник оцінки фінансового стану (СР)	0,809	0,822	0,88	0,102	-0,73
Таксономічний показник оцінки фінансового стану (ТР)	0,854	0,907	0,944	0,129	-0,704
Таксономічний показник оцінки маркетингової діяльності (СР)	0,758	0,714	0,68	0,105	0,740
Таксономічний показник оцінки маркетингової діяльності (ТР)	0,652	0,637	0,630	0,158	0,144
Таксономічний показник оцінки виробничої діяльності (СР)	0,770	0,768	0,717	0,074	0,629
Таксономічний показник оцінки виробничої діяльності (ТР)	0,67	0,65	0,64	0,126	0,021
Таксономічний показник оцінки розвитку і навчання персоналу (СР)	0,764	0,780	0,831	0,096	-0,7
Таксономічний показник оцінки розвитку і навчання персоналу (ТР)	0,589	0,577	0,565	0,101	0,397
Загальний інтегральний показник оцінки стратегічної КСП	0,779	0,772	0,761	0,061	0,283
Загальний інтегральний показник оцінки тактичної КСП	0,690	0,697	0,712	0,074	-0,300

Примітка: СР – стратегічний рівень, ТР – тактичний рівень

ніж 0,5) асиметріями, за точку відліку використано медіану.

Із використанням поданих у табл. 6 інтервальних шкал визначено приналежність розрахованих значень зведених показників оцінки стратегічної та тактичної конкурентоспроможності низькому (Н), середньому (С) та високому (В) якісним рівням (табл. 7, 8).

За побудованими шкалами проведено якісне оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України на стратегічному й тактичному рівнях. Визначено, що для більшості аналізованих підприємств (60%) рівень

стратегічної конкурентоспроможності є середнім, а якісні рівні інтегральних показників оцінки тактичної та стратегічної КСП співпадають. Така відповідність підтверджує достатню узгодженість отриманих результатів, правильність здійсненого розподілу відстрочених й випереджальних показників та визначає можливість використання останніх для прогнозування рівня стратегічної конкурентоспроможності у майбутньому.

Висновки. Запропонований підхід до формування аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства з використанням ЗСП дає змогу

Таблиця 6

Інтервальні шкали для зведених показників оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України

Зведений показник	Кількісні значення меж якісних рівнів значень зведених показників		
	низький	середній	високий
Таксономічний показник оцінки фінансового стану (СР)	[0;0,725]	[0,725;0,816]	[0,816;1]
Таксономічний показник оцінки фінансового стану (ТР)	[0;0,800]	[0,800;0,925]	[0,925;1]
Таксономічний показник оцінки маркетингової діяльності (СР)	[0;0,717]	[0,717;0,825]	[0,825;1]
Таксономічний показник оцінки маркетингової діяльності (ТР)	[0;0,494]	[0,494;0,811]	[0,811;1]
Таксономічний показник оцінки виробничої діяльності (СР)	[0;0,771]	[0,771;0,838]	[0,838;1]
Таксономічний показник оцінки виробничої діяльності (ТР)	[0;0,541]	[0,541;0,793]	[0,793;1]
Таксономічний показник оцінки розвитку і навчання персоналу (СР)	[0;0,688]	[0,688;0,776]	[0,776;1]
Таксономічний показник оцінки розвитку і навчання персоналу (ТР)	[0;0,490]	[0,490;0,689]	[0,689;1]
Загальний інтегральний оцінки КСП (СР)	[0;0,718]	[0,718;0,839]	[0,839;1]
Загальний інтегральний оцінки КСП (ТР)	[0;0,617]	[0,617;0,763]	[0,763;1]

Таблиця 7

Якісні рівні значень зведених показників оцінки стратегічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України

Підприємство	Якісні рівні значень таксономічних показників оцінки складових стратегічної КСП				Якісний рівень значення інтегрального показника оцінки стратегічної КСП, I_{ksp}
	I_{fs}	I_{ms}	I_{vs}	I_{ps}	
ПАТ «Агрофірма «8 Березня»	Н	С	С	Н	Н
ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»	В	В	В	В	В
ПАТ «Ульяновське»	С	В	С	В	В
ПАТ «Каплинцівське»	Н	С	Н	С	Н
ПАТ «Велика Круча»	В	Н	С	С	С
ПАТ «Конотопагропостач»	В	Н	Н	В	С
ПАТ «Агрофірма «Гюнівська»	В	Н	В	С	С
ПрАТ «Петромихайлівське»	С	В	Н	Н	С
ПАТ «Дружба»	В	Н	Н	В	С
ПрАТ «Єлизаветівське»	В	Н	Н	В	С

Таблиця 8

Співвідношення якісних рівнів значень інтегральних показників оцінки стратегічної й тактичної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України

Підприємство	Якісні рівні значень інтегральних показників оцінки тактичної конкурентоспроможності підприємства					Якісні рівні значень інтегральних показників оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства
	2011	2012	2013	2014	2015	
ПАТ «Агрофірма «8 Березня»	Н	С	Н	С	Н	Н
ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»	С	В	В	С	В	В
ПАТ «Ульяновське»	Н	В	С	В	С	В
ПАТ «Каплинцівське»	Н	С	Н	С	С	Н
ПАТ «Велика Круча»	Н	С	С	С	Н	С
ПАТ «Конотопагропостач»	С	С	С	С	С	С
ПАТ «Агрофірма «Гюнівська»	С	С	С	В	С	С
ПрАТ «Петромихайлівське»	Н	Н	Н	В	С	С
ПАТ «Дружба»	С	С	С	В	С	С
ПрАТ «Єлизаветівське»	С	В	С	С	С	С

на основі розподілу взаємопов'язаних показників на відстрочені й випереджальні здійснювати інтегральну оцінку КСП на стратегічному й тактичному рівнях (за такими напрямками, як: платоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість, ринкова активність, ефективність збутової діяльності, рентабельність продажу, ефективність виробництва, ефективність використання осно-

вних фондів та рівень їх придатності, окупність витрат на утримання персоналу, рівень кваліфікації персоналу та матеріального заохочення персоналу, інтенсивність руху працівників), для розроблення управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності надавати якісну інтерпретацію такій оцінці та виявляти сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2011–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1315_u.htm.
2. Алтухова І.М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І.М. Алтухова. – Маріуполь, 2010. – 20 с.
3. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6–13.
4. Бойко В.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Херсонської області / В.О. Бойко // Актуальні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, аудит та фінансування : матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. викладачів, молодих учених та студентів (18–19 листопада 2013 р.). – Херсон : ХДАУ, 2013. – С. 12–15.
5. Бойко В.О. Діагностика бізнес-середовища та стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В.О. Бойко. – Миколаїв, 2014. – 20 с.
6. Буркинський Б.В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинський, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева и др. ; под. ред. Б.В. Буркинського. – Одеса : ИПРЭИ НАН України, 2002. – 132 с.
7. Гуторова І.В. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І.В. Гуторова. – Х., 2010. – 20 с.
8. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.М. Дмитренко. – Дніпропетровськ, 2008. – 20 с.
9. Дяченко Т.О. Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.02 / Т.О. Дяченко. – К., 2002. – 22 с.
10. Євчук Л.А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 / Л.А. Євчук. – Миколаїв, 2010. – 36 с.
11. Євчук Л.А. Фінансовий стан підприємств та ефективність господарської діяльності як індикатори оцінки його конкурентоспроможності / Л.А. Євчук // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2006. – № 1. – С. 3–10.
12. Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О.А. Журан. – Одеса, 2006. – 21 с.
13. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Р.Л. Лупак. – Львів, 2008. – 20 с.
14. Михайлова Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.В. Михайлова. – Х., 2009. – 18 с.
15. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / А.М. Ніколаєва. – Луцьк, 2010. – 20 с.
16. Нужна О.А. Економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.02 / О.А. Нужна. – К., 2005. – 20 с.
17. Обідіна Я.І. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Я.І. Обідіна. – Суми, 2011. – 20 с.
18. Обідіна Я.І. Оцінка конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств у сучасних умовах / Я.І. Обідіна // Агросвіт. – 2011. – № 2. – С. 51–56.
19. Павлова В.А. Інформаційно-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.А. Павлова // Культура народів Причорномор'я. Серія «Економические науки». – 2006. – № 80. – С. 122–126.
20. Петруня В.Ю. Екологічний менеджмент в системі ринкової конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.06 / В.Ю. Петруня. – Дніпропетровськ, 2008. – 21 с.
21. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л.В. Прокопець. – Тернопіль, 2015. – 20 с.
22. Селезньова О.В. Конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.В. Селезньова. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.
23. Слободянюк В.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств цукрової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В.О. Слободянюк. – Одеса, 2009. – 21 с.
24. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
25. Тюха І.В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І.В. Тюха. – К., 2010. – 20 с.
26. Чернега О.Б. Управління підприємством в умовах конкуренції : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / О.Б. Чернега. – Донецьк, 2001. – 32 с.
27. Чернишова О.Б. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств (на прикладі підприємств кондитерської галузі харчової промисловості України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.Б. Чернишова. – Одеса, 2009. – 20 с.
28. Шепіцен А.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / А.О. Шепіцен. – К., 2004. – 20 с.
29. Ярмач М.Р. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств / М.Р. Ярмач // Агросвіт. – 2016. – № 6. – С. 96–106.
30. Степенко О.В. Управління маркетинговою діяльністю в сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.В. Степенко. – К., 2011. – 20 с.
31. Маркетинговые показатели / Поль У. Фэррис, Нейл Т. Бендл и др. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 496 с.
32. Коюда В.О. Формування групи показників для діагностики системи маркетингу підприємства / В.О. Коюда, Т.І. Мазко // Теоретичні і практичні аспекти інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(2). – С. 185–192.
33. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва / Ю.Б. Іванов // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 1(11). – С. 155–160.

34. Туболець К.Г. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу аграрних підприємств / К.Г. Туболець // Ефективна економіка. – 2013. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_49.
35. Харенко А.О. Маркетинг у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / А. О. Харенко, Р.С. Назарчук // Матеріали VI міжн. наук.-практ. конф. «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин» (Умань, 17–18 трав. 2012 р.). – Умань : СПД Соцінський, 2012. – Ч. 2 – С. 160–162.
36. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / Ю.Т. Меленчук // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1(6). – С. 18–21.
37. Курбацька Л.М. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища / Л.М. Курбацька, Т.В. Ільченко, І.Г. Кадирус, Ю.В. Захарченко // Агросвіт. – 2013. – № 10. – С. 25–31.
38. Семененко О.В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості / О.В. Семененко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2(4). – Ч. 2. – С. 102–107.
39. Чепуль Ю.В. Теоретичні аспекти формування системи показників оцінки ефективності функціонування галузі молочного скотарства / Ю.В. Чепуль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/chem_biol/Vldau/APK/2009/files/09cuvdcf.pdf.
40. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11–12(2). – С. 64–67.
41. Мельник Н.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / Н.В. Мельник. – Львів, 2014. – 239 с.
42. Левків Г.Я. Оцінка маркетингової діяльності підприємств агропромислового комплексу України / Г.Я. Левків // Научный диалог. – 2013. – № 12(24). – С. 6–25.
43. Штереверя А.В. Формування збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А.В. Штереверя ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2010. – 20 с.
44. Зигрій О.В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі показників звітності: розрахунковий підхід / О.В. Зигрій // Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 243–249.
45. Денисенко М.П. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств / М.П. Денисенко, О.В. Зазимко // Агросвіт. – 2015. – № 10. – С. 52–58.
46. Чухрій М.В. Механізм підтримки фінансової конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / М.В. Чухрій. – Хмельницький, 2011. – 20 с.
47. Казакова В.І. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В.І. Казакова. – К., 2010. – 20 с.
48. Белов Б.О. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Б.О. Белов. – Дніпропетровськ, 2009. – 20 с.
49. Чорна Л.О. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства / Л.О. Чорна // Ефективна економіка. – 2013. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1997>.
50. Голь І.В. Підхід щодо комплексної оцінки фінансово-економічної стійкості підприємств телекомунікацій / І.В. Голь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 1(11). – С. 172–176.
51. Квятковська Л.А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л.А. Квятковська. – Х., 2011. – 20 с.
52. Розумнюк І.В. Організація і управління ринковою діяльністю аграрних підприємств та її економічна ефективність : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І.В. Розумнюк. – Х., 2004. – 20 с.
53. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємств з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку / Р.М. Скриньковський // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 51–53.
54. Москаленко В.О. HR показники – інструмент вдосконалення системи оцінки персоналом підприємства / В.О. Москаленко // Агросвіт. – 2010. – № 19. – С. 45–47.
55. Цуркан С.М. Складові показники інтегральної оцінки рівня використання персоналу промислових підприємств / С.М. Цуркан // Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень : монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2010. – С. 330–347.
56. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом / Т. Коваленко // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – С. 148–153.
57. Гомба Л.А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства / Л.А. Гомба // Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – 2010 р. – Вип. 2. – С. 149–157.
58. Ущатовський К.В. Використання таксономічного показника при оцінці стану людських ресурсів регіональних систем НЕК «УКРЕНЕРГО» / К.В. Ущатовський // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2010. – № 4. – С. 56–61.
59. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І.В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2(2). – С. 115–120.
60. Редька О.З. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З. Редька, О.Я. Галушак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 1. – С. 73–80.
61. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / А.В. Крамаренко. – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.
62. Дідіченко Н.Г. Оцінка ефективності праці персоналу / Н.Г. Дідіченко, К.О. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm.
63. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический поход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
64. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Г. О. Дудукало. – К., 2015. – 192 с.
65. Поліщук І.І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації / І.І. Поліщук // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 299–304.
66. Статистичний бюлетень: Валова продукція сільського господарства України (у постійних цінах 2010 р.) / За ред. О.М. Прокопенко. – К. : Державна служба статистики України, 2016. – 17 с.
67. Рейтинг регіонів України в АПК за результатами діяльності у 2015 році / Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/monitoring?nid=18890>.
68. Притула Н.І. Кредитно-рейтингова оцінка як інструмент ринку цінних паперів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / Н.І. Притула. – Суми, 2008. – 20 с.

Ярмак М. Р.

Харьковский национальный аграрный университет имени В. В. Докучаева

**ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
С ПРИМЕНЕНИЕМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Резюме

В статье определены направления оценки конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия в разрезе финансовой, маркетинговой, производственной и компетентностной сфер. Для оценки конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия обоснован состав сбалансированной системы показателей, проведено их распределение на отсроченные и опережающие. По результатам интегральной оценки стратегической конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий Украины построен их рейтинг. Определены качественные уровни обобщающих показателей оценки стратегической и тактической конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий Украины.

Ключевые слова: конкурентоспособность, сельскохозяйственное предприятие, сбалансированная система показателей (ССП), отсроченные и опережающие показатели, интегральная оценка.

Yarmak M. R

Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev

**FORMING ANALYTICAL PROCUREMENT OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT
OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE USING THE BALANCED SCORECARD**

Summary

The article defines the direction of estimating the competitive ability of an agricultural enterprise according to the areas of finance, marketing, manufacture and competence. In order to estimate the competitive ability of an agricultural enterprise, components of the balanced scorecard are settled and distributed into lag and advanced. As a result of the integrated estimation of the strategic competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine, their rating is constructed. Quality levels of consolidated indicators of estimating strategic and tactical competitive ability of agricultural enterprises of Ukraine are defined.

Key words: competitiveness, agricultural enterprise, balanced scorecard (BSC), lag and advanced indicators, integrated estimation.