

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

11.02 – МКР.1592 «С» 2022.10.31. 16 ПЗ

**КРАВЦЯ ЄВГЕНІЯ ВІКТОРОВИЧА**

**2023**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 005.332.4:631.11

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан економічного факультету Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

Анатолій ДІБРОВА

Микола ЛЬЧУК

(підпис)

2023 р.

(підпис)

2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Потенціал конкурентоспроможності  
підприємницьких структур в аграрній сфері»

Спеціальність

076 - «Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність»

Освітня програма

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Людмила БЕВЕЗОВСЬКА

Михайло МАРШАЛОК

(підпис)

(ПІБ)

Виконала

Євгеній КРАВЕЦЬ

(підпис)

(ПІБ студента)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової діяльності

д.с.н., проф. \_\_\_\_\_ Микола ІЛЬЧУК

2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кравцю Євгенію Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(назва)

Орієнтація освітньої програма

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської роботи «Потенціал конкурентоспроможності  
підприємницьких структур в аграрній сфері»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 31 жовтня 2022 р.  
№1592 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи – дані підприємницьких структур аграрного сектору економіки, дані науково-дослідних установ, органів державної влади, міністерств і відомств, інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, дані мережі Internet, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні та законодавчі акти.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу.
2. Сучасний стан інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу.
3. Шляхи підвищення ефективності інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу.

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

Дата видачі завдання 31 жовтня 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Михайло МАРШАЛОК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Євгеній КРАВЕЦЬ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

НУБІП України

*Структура та обсяг магістерської роботи.* Робота складається із

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

НУБІП України

Основний зміст магістерської роботи викладений на 74 сторінках друкованого тексту, що містить 8 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел становить 62 найменування і займає 7 сторінок.

*Об'єктом* дослідження є процес реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур аграрного бізнесу.

НУБІП України

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур аграрного бізнесу.

НУБІП України

Магістерська робота присвячена питанням конкурентоспроможності підприємницької діяльності в аграрній сфері. Дослідженням встановлено, що агробізнес має значний потенціал конкурентоспроможності. Тенденції прибуткової діяльності підприємницьких структур агробізнесу, що мали місце у передвоєнні роки дозволяли в значній мірі підвищувати рівень реалізації їх конкурентного потенціалу. Визначено складові потенціалу конкурентоспроможності та конкурентні переваги в аграрній сфері. Досліджено сучасний стан реалізації конкурентного потенціалу структур агробізнесу. Обґрунтовано напрями підвищення їх конкурентоспроможності та конкурентні стратегії формування конкурентних переваг

НУБІП України

*Ключові слова:* підприємницька діяльність, агробізнес, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні стратегії, ефективність.

НУБІП України

**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b>   | 6  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ</b>                                     | 9  |
| 1.1 Потенціал конкурентоспроможності підприємства як об'єкт управління   | 9  |
| 1.2 Система формування та імплементації конкурентних переваг   | 17 |
| 1.3 Методичні підходи та прийоми оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу                     | 24 |
| <b>РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ</b>                   | 30 |
| 2.1 Пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу                                      | 30 |
| 2.2 Фактори конкурентоспроможності підприємств та об'єднань аграрного виробництва                                  | 35 |
| 2.3 Конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу  | 44 |
| <b>РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ</b> | 50 |
| 3.1 Інструментальне наповнення механізму управління потенціалом конкурентоспроможності                             | 50 |
| 3.2 Механізм управління конкурентним потенціалом розвитку суб'єктів агробізнесу                                    | 55 |
| 3.3 Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств  | 63 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>  | 73 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>  | 75 |

## ВСТУП

Український агробізнес має значний потенціал конкурентоспроможності завдяки своїй важливій ролі в глобальному господарстві та постійно зростаючому попиту на продукти сільського господарства. Доступ до родючих ґрунтів, водних ресурсів та благоприятних кліматичних умов є важливими для конкурентоспроможності агробізнесу. Потужність аграрного сектору в значній мірі залежить від природних ресурсів.

Використання сучасних технологій та інновацій у виробництві, обробці та управлінні є ключовим аспектом конкурентоспроможності агробізнесу. Ефективне використання сільськогосподарських технологій може підвищити продуктивність та якість продукції. Якість сільськогосподарської продукції грає важливу роль у конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Відповідність стандартам якості та безпеки продукції є важливою. Ефективна логістика та інфраструктура для транспортування та зберігання продукції допомагають знижувати витрати та збільшувати конкурентоспроможність.

Здатність до виявлення нових ринків, розробка маркетингових стратегій та підтримка брендів можуть значно вплинути на конкурентоспроможність. Фінансові ресурси для інвестицій у розвиток та модернізацію є необхідними для підвищення конкурентоспроможності.

Агробізнес стикається з гострою глобальною конкуренцією, і розуміння міжнародних ринкових тенденцій і правил торгівлі є важливим.

Забезпечення сталого розвитку та врахування соціальних та екологічних аспектів у виробництві може підвищити конкурентоспроможність та забезпечити суспільну підтримку.

Збалансована стратегія, яка враховує всі ці аспекти, може значно підвищити конкурентоспроможність агробізнесу. Спроможність

вдосконалювати процеси, застосовувати нові технології та реагувати на зміни в економічному та екологічному середовищі допоможе агробізнесу залишатися конкурентоспроможним і успішним.

Багато вчених та дослідників з усього світу вивчали конкурентоспроможність у різних контекстах і галузях. Значний внесок внесли у дослідження конкурентоспроможності: Адам Сміт, Майкл Портер,

Пітер Друкер, Філіп Котлер, Річард Румельт, Клейтон Крістенсен, Кенічі

Огава, Гарі Гамель Ці вчені та багато інших дослідників зробили вагомий

внесок у розуміння конкурентоспроможності та розвиток теорій та моделей,

які допомагають аналізувати та вдосконалювати конкурентоспроможність на різних рівнях, від підприємств до галузей та країн.

Українські вчені та дослідники теж досліджували питання конкуренції

та конкурентоспроможності, зокрема: Т. Глушенко, О. Горбачова, О.

Зінченко, О. Гудзинський, І. Кирчага, С. Кваша, М. Кісіль, Ю. Лупенко, М.

Малік, О. Николіук, О. Олексюк, С. Станішевський, О. Сушенюк та інші

Незважаючи на численні наукові та прикладні напрацювання у цій

сфері досліджень, питання управління конкурентоспроможністю

підприємницьких структур агробізнесу в зв'язку з постійними змінами в

ринковому, політичному, та навколишньому середовищі потребують

дослідження та висвітлення.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в

дослідженні теоретичних, методичних та прикладних засад

конкурентоспроможності структур аграрного бізнесу та її потенціалу.

З цією метою були поставлені такі завдання:

– встановити сутність та значення потенціалу конкурентоспроможності

підприємницьких структур аграрного бізнесу;

– визначити складові потенціалу конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу;

– дослідити та апробувати методичні підходи оцінювання потенціалу

конкурентоспроможності структур агробізнесу;

– сформулювати основні напрями формування конкурентних переваг структур агробізнесу;

– ідентифікувати основні чинники, які впливають на реалізацію потенціалу конкурентоспроможності структур агробізнесу;  
– обґрунтувати механізм підвищення конкурентоспроможності та конкурентні стратегії структур агробізнесу;

*Об'єктом* дослідження є процес реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур аграрного бізнесу.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур аграрного бізнесу.

**Методи дослідження.** Дослідження конкурентоспроможності може використовувати різні методи та підходи, залежно від об'єкта та мети дослідження. Серед них: Метод SWOT для визначення потенціалу розвитку.

Порівняльний аналіз для порівняння ключових показників та характеристик.

Аналіз продукту або послуги для дослідження якості та характеристик продукту. Аналіз фінансових показників та прибутковості. Анкетування та інтерв'ю для отримання перспективи та оцінки від реальних осіб. Дослідження ринку та конкурентів для розкриття можливості підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз та моделювання процесів, економетричні методи, методи бенчмаркінгу.

*Інформаційну базу* дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності; чинні законодавчі та нормативні акти; офіційні матеріали Державної служби статистики України; інформаційно-аналітичні матеріали.

*Структура та обсяг магістерської роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основний зміст магістерської роботи викладений на 74 сторінках друкованого тексту, що містить 8 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел становить 55 найменувань і займає 7 егорінок.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

## 1.1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства як об'єкт управління

Сьогодні умови відкритої економіки визначають деталі діяльності сучасних підприємств, зокрема деталі їхньої взаємодії з іншими учасниками ринку, характер і темпи їхнього розвитку під впливом зовнішніх чинників. Міжнародна конкуренція - одна з найважливіших особливостей відкритої економіки. Довгостроковий розвиток соціально-економічної системи має характер "гегемонії".

Єсть "гегемонія" ринкових механізмів, відбувається взаємодія таких сил, як державне втручання і конкуренція. Підприємства можуть домогтися успіху в процесі жорсткої конкуренції, ускладненої наслідками глобалізації та інтеграційних процесів, якщо вони здатні виробляти і продавати продукцію з належним рівнем конкурентоспроможності та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Конкурентоспроможність як економічне поняття, процес її формування, структурні характеристики, особливості управління та фактори, що впливають на неї, розкрито у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі та представлено в працях таких дослідників, як: О. Є. Бабіна, Г. В. Омельчак, О. Д. Гудзинський, Л. В. Балабанова, І. М. Кирчата, О. С. Федонін, Е. В. Попов, О. І. Олексюк, І. М. Репіна, М. В. Стахова, О. В. Малик, О. М. Николук, А. Є. Воронкова, В. Б. Полянко.

У дослідженні [1] автори за допомогою ретроспективного аналізу представили своє розуміння конкуренції в рамках основних економічних шкіл і відповідно видних дослідників (Й. Шумпетер, Ф. Найт, Ч. Гейне, К.

Макконнелл і С. Бро, М. Портер, Ф. Гаск, А. Юданов, Г. Азоев). Бро, М. Портер, Ф. Гаск, А. Юданов, Г. Азоев). погляди і допомогли виявити її основні риси:

- Конкуренція - це форма боротьби між різними суб'єктами за обмежені ресурси;

- Конкуренція сприяє постійному розвитку: щоб мати певну перевагу, бажано максимально реалізувати вимоги ринку або запропонувати найпривабливіші умови для споживачів на ринку ресурсів;

- Конкуренція є основною мотивацією діяльності суб'єктів ринкової економіки;

Ступінь конкуренції найбільшою мірою характеризує ринки, тому що бар'єри входу або виходу учасників ринку формуються обсягом інвестицій у конкретний сектор бізнесу та кількістю суб'єктів, а продукти і ресурси - балансом попиту і пропозиції;

- різноманітність споживчих уподобань і рівень ринкової конкуренції впливають на формування та розвиток сегментів.

"Спільна конкуренція" між галузями передбачає взаємодію виробників у відповідних галузях, продукція яких має відповідати відповідним вимогам, щоб бути придатною для використання на вищому рівні. Найяскравішим прикладом цього є виробники сучасних комп'ютерів, телевізорів, телекомунікаційного обладнання та мобільних телефонів, техніки, програмного забезпечення та систем підтримки.

Загалом уявлення про конкуренцію можна звести до таких підходів:

- Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як боротьбу між учасниками за обмежені ресурси на конкретному ринку для досягнення власних цілей;

- Структурний підхід аналізує ринки за кількістю гравців, бар'єрами входу та бар'єрами виходу;

- функціональний підхід спрямований на визначення деталей функціонування ринку через впровадження інновацій;

- інтегративний підхід поєднує в собі окремі елементи кожного з підходів.

Основним недоліком конкуренції як механізму є зовнішні ефекти ринку. Наприклад, переспоживання ресурсів за оптимальної конкуренції, відсутність зацікавленості у виробництві суспільних благ, забруднення

довкілля, відсутність соціальних гарантій, притаманних іншим типам соціально-економічних систем, нестабільність тощо. Таким чином, конкуренція залишається основним важелем, що формує профіль

економічної системи, але вона набуває нових характеристик і може бути

визначена як сутність взаємодії суб'єктів на конкретному ринку. У результаті конкуренції формуються основні риси ринку, визначається загальний рівень його розвитку і загалом забезпечується соціальний прогрес. Для досягнення

найбільш позитивного ефекту для економічної системи загалом необхідно дотримуватися принципу "спільної конкуренції" як поєднання конкуренції та співпраці.

Потенціал як друга складова досліджуваного поняття також виокремлюється своєю багатогранністю розуміння, проте в зарубіжних

парадигмах економічної науки йому приділяють набагато менше уваги, ніж у

вітчизняних. Потенціал [2; 3; 4] традиційно розуміють як максимально можливу сукупність наявних засобів, можливостей, здібностей і ресурсів, що можуть бути використані або можуть бути використані для досягнення

певної мети, а в рамках потенціалу підприємства - виробництва продукції

певної якості для вибраного ринку в достатній кількості. Найчастіше це виражається у формі виробництва певної кількості продукції певної якості для обраного ринку. Часто його розглядають з точки зору ресурсного підходу як відображення наявних ресурсів, необхідних для виробництва.

Функціональний підхід означає, що його розуміють як сукупність функцій

управління, а соціально-економічний - як систему чинників, які виступають як умови, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Тому більшість дослідників схильються до того, що конкурентоспроможність визначається як можливості компанії та її ресурси, з подальшим акцентом на потенціал. Характеристика аспекту конкурентоспроможності проявляється через наявність у компанії конкурентної переваги, яка дає змогу їй досягти певного становища та позиції на ринку.

Оскільки ця характеристика втілює в собі емерджентні властивості, а її елементний потенціал розкривається обмеженою мірою в окремих компонентах, то конкурентоспроможність бажано розглядати як інструмент адаптації до впливів зовнішнього середовища. Таким чином, конкурентний потенціал підприємства сприяє перемозі в поточній конкурентній боротьбі, а також забезпечує формування вдалої комбінації продукції, послуг і робіт відповідно до вимог зовнішнього середовища, що відображає сутність адаптації.

У дослідженні [11, с. 472] було виокремлено основні характеристики конкурентного потенціалу підприємств:

- наявність набору конкурентних переваг підприємства;
- резерви для формування та підтримання конкурентних переваг; та
- засоби досягнення конкурентних цілей;
- джерела формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- фактори, що характеризують силу підприємства;
- сукупність можливостей і ресурсів підприємства;
- здатність підприємства реалізувати свої можливості та використовувати свої ресурси;
- складові загального потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність є багатовимірним поняттям і має складну структуру, що включає внутрішні та зовнішні компоненти. Реалізацію цієї методики наведено в [13]. Використання даного інструменту передбачає введення умовних означень.

$All$  – множина, яка уособлює сукупність можливостей зовнішнього середовища.

# НУВІП УКРАЇНИ

До цього набору пропонується включити такі елементи

PP (Positive Potential) - набір, що характеризує можливості, які виникають у зовнішньому середовищі та справляють позитивний вплив на діяльність підприємства його конкурентні переваги з випуску конкурентоспроможної продукції.

# НУВІП УКРАЇНИ

Ent (enterprise) - множина, що характеризує сукупну здатність підприємства виробляти будь-яку продукцію.

# НУВІП УКРАЇНИ

CP (competitive potential) - множина, що характеризує конкурентний потенціал, тобто компетенції, здібності, резерви та ключові можливості підприємства.

# НУВІП УКРАЇНИ

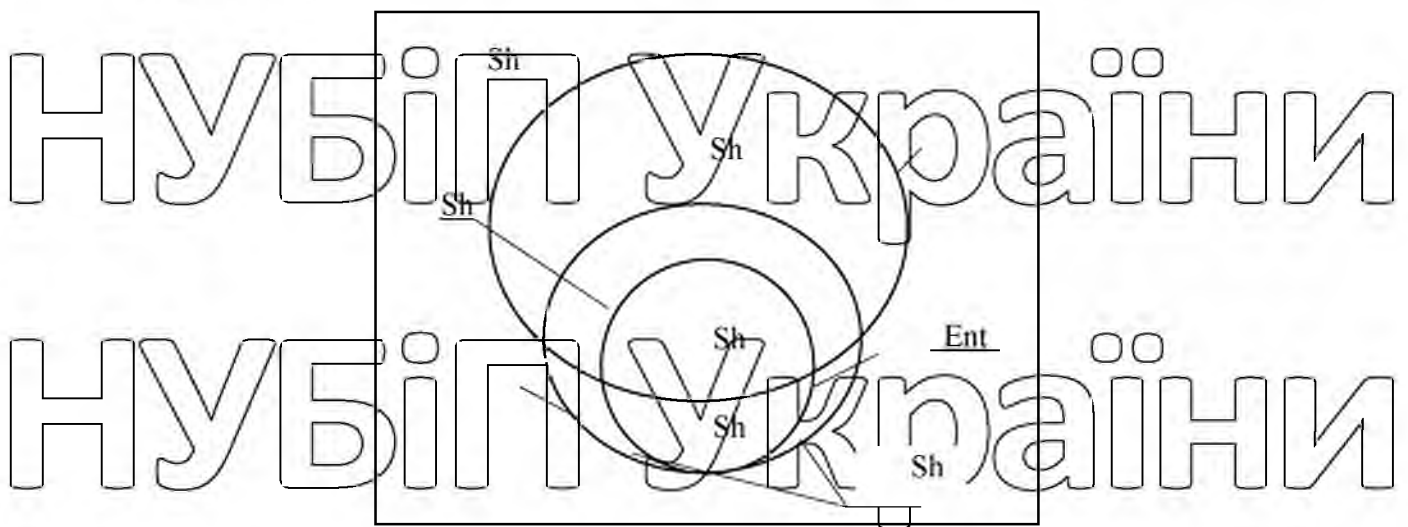


Рис. 1.1. Графічне представлення сфер конкурентного потенціалу підприємства за допомогою кіл Ейлера

Представлені кільця містять у собі низку множин і підмножин, які потребують докладнішого опису.

# НУВІП УКРАЇНИ

Shere 1 – це область  $\overline{PP} \cap \overline{Ent} \cap \overline{CP}$ ,

де  $\overline{PP}$ ,  $\overline{Ent}$ ,  $\overline{CP}$  – доповнення множин PP, Ent, CP до множини всіх можливостей зовнішнього середовища.

# НУВІП УКРАЇНИ

$$Shere 1 = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\}$$

Друга сфера (Shere 2) представляє область  $PP \cap \bar{Ent} \cap CP$ , до її складу включають всі фактори зовнішнього середовища, які потенційно можуть бути використані але не використовуються і не відносяться до множини конкурентного потенціалу:

$$\text{Shere 2} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \in CP)\}$$

Третя область (Shere 3) представлена доменом  $P \cap E$  і містить потенційні можливості в зовнішньому середовищі, що є складовими конкурентної позиції компанії, але не використовуються. Прикладом елемента цієї області є потенційна можливість виробництва конкурентоспроможного продукту, який наразі не виробляється. Ця область представляється як нереалізований конкурентний потенціал підприємства:

$$\text{Shere 3} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \notin Ent)\}$$

Четверта сфера (Shere 4) являє собою область  $\bar{P}$ , це сукупність можливостей компанії з виробництва продукту, які не можуть бути реалізовані в зовнішньому середовищі. Цей елемент має потенційні властивості і, як правило, належить до ключової компетенції компанії, але не реалізується повною мірою в поточному ринковому середовищі та визначається як резерв для майбутнього зростання на перспективних ринках:

$$\text{Shere 4} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin CP) \wedge (P \in Ent)\}$$

П'ята область (Shere 5) визначається як область  $P \cap Ent \cap \bar{CP}$ , що включає в себе включає наявні у підприємства потужності, які не використовуються в діяльності підприємства і не становлять цінності на наявному ринку. Сума цих факторів і є невикористаний виробничий потенціал:

$$\text{Shere 5} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$$

Сфера 6 (Shere 6) - це сфера  $P \cap Ent \cap CP$ , що являє собою частину конкурентного потенціалу, використовуваного в межах наявного ринку, і є найпродуктивнішою сферою, що забезпечує можливість виробництва

конкурентоспроможної продукції, здобуття конкурентних переваг і зайняття певної конкурентної позиції на ринку.

# НУБІП України

$$Shere\ 6 = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$$

У цьому разі ефективність конкурентного потенціалу пропонується

визначати як відношення використовуваної частини до цілого:

# НУБІП України

$$ECP = \frac{Shere\ 6}{CP}$$

Таблиця 1.1

**Характеристики елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства**

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

| Складова   | Визначення   |
|--|--|
| PP (positive possibilities)  | множина сприятливих для підприємства можливостей зовнішнього середовища, використання яких дозволяє отримувати конкурентні переваги та виробляти конкурентоспроможну продукцію   |
| Ent (enterprise)   | множина всіх спроможностей підприємства виробляти будь-яку продукцію   |
| CP (competitive potential)   | множина можливостей, резервів, спроможностей, ключових компетенцій, які об'єднані поняттям «конкурентний потенціал»  |
| Shere 2 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\}$ | включає всі можливості зовнішнього середовища, які можуть бути використані, але не використовуються наразі і не входять до множини конкурентного потенціалу  |
| Shere 3 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \notin Ent)\}$    | об'єднує частину можливостей зовнішнього середовища, які входять до конкурентного потенціалу підприємства, але не використовуються   |
| Shere 4 = $\{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin CP) \wedge (P \in Ent)\}$ | множина можливостей виробляти продукцію підприємствами, яка не має відповідних можливостей реалізації у зовнішньому середовищі. Це потенційний елемент, який найчастіше входить до ключових компетенцій підприємства, але існуючий ринок неспроможний повноцінно забезпечувати їх реалізацію. Це резерв майбутнього зростання для перспективних ринків |
| Shere 5 = $\{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$    | об'єднує наявні невикористані потужності підприємства, в яких не зацікавлений існуючий ринок   |
| Shere 6 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$       | включає частину використаного конкурентного потенціалу підприємства – його найбільш продуктивну сферу, яка виступає основою отримання конкурентних переваг і вироблення конкурентоспроможної продукції, що дозволяє отримувати відповідну конкурентну позицію на ринку   |

Таким чином, декомпозиція структури конкурентоспроможності, запропонована на основі кола Ейлера, дала змогу виокремити її частини, уявити процес взаємодії із зовнішнім середовищем та окреслити становище і роль основних компетенцій і резервів підприємства.

Характеристику складових конкурентоспроможності підприємств

подано в табл. 1.1

## 1.2. Система формування та реалізації конкурентних переваг



НУБІП УКРАЇНИ

На сучасному етапі економічного розвитку агропромисловий комплекс відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки. Така ситуація склалася внаслідок зміни структури торгівлі на зовнішніх ринках - зниження продажів металургійної продукції, яка тривалий час була лідером вітчизняного експорту. Ситуація ускладнюється низькою конкурентоспроможністю інших видів продукції. З огляду на те, що вітчизняна економіка спирається на потужний природно-ресурсний потенціал, який певною мірою визначається попитом на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку, неадекватне та безвідповідальне використання землі суттєво перешкоджає стратегічному розвитку вітчизняного агробізнесу як на макроекономічному, так і на глобальному рівнях. Слід зазначити, що це призводить до цілої низки негативних наслідків.

НУБІП УКРАЇНИ

Крім того, існує безліч проблем, притаманних сільському господарству, таких як невідповідність якості продукції світовим стандартам, дисбаланс між тваринництвом і рослинництвом через скорочення поголів'я худоби та порушення географічної структури земельних ресурсів (наприклад, скорочення пасовищ, посушливість), оптимальне внесення мінеральних добрив і порушене співвідношення внесених до ґрунту мінеральних і органічних добрив.

НУБІП УКРАЇНИ

Важливо також враховувати зовнішні загрози, які можуть спричинити суттєві зміни в попиті на вітчизняну сільськогосподарську продукцію, що вимагатиме докорінного перегляду наявних стратегій управління. Крім загроз, зовнішнє середовище є також джерелом потенційних можливостей, які можуть бути ефективно використані для диференціації сільськогосподарських ринків, упровадження нових технологій і розроблення нових видів сільськогосподарської продукції. Для цього необхідне залучення інвестицій, що, своєю чергою, потребує формування та впровадження ефективного комплексного механізму управління. Це пов'язано з тим, що

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

нестача інвестиційних ресурсів серйозно стримує розвиток аграрного сектора країни. За всього різноманіття видів інвестиційної діяльності особливої уваги в сучасних умовах потребує інноваційна діяльність. Тому формування відповідної методології та адекватної підтримки ефективних інновацій сприятиме розвитку як сільськогосподарського ринку, так і його учасників і дасть їм змогу бути більш успішними.

Тривалі виробничі цикли у тваринництві особливо негативно позначаються на інвестиціях у цей сектор. У результаті більшість виробників м'яса орієнтуються на птахівництво, яке має найкоротший термін окупності серед усіх інших видів тваринництва. Це підтверджується стійким зниженням поголів'я великої рогатої худоби. Це чинить суттєвий негативний вплив на домогосподарства, оскільки виробництво молока є єдиним джерелом доходу для домогосподарств.

Дрібні виробники через недостатні масштаби виробництва стикаються з труднощами на етапі придбання сільськогосподарської техніки та не можуть реалізувати інноваційні та інвестиційні проєкти. Тому необхідна адекватна державна підтримка, яка потребує проведення організаційних заходів щодо об'єднання таких виробників у кластери на основі кооперації.

Фінансові інвестиції не використовуються повною мірою через відсутність фінансового ринку на достатньому рівні. Оскільки в рослинництві існує розрив між тривалістю інвестицій у виробничий процес і доходами від реалізації продукції, сільськогосподарським підприємствам слід використовувати такі ефективні інструменти, як похідні фінансові інструменти, які можуть допомогти оптимізувати фінансування та залучити додаткові інвестиційні ресурси. Товарні біржі у вітчизняній економіці також не набули належного розвитку та перебувають на незадовільному рівні.

Узагальнення наукових досліджень інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств показує, що інвестиційний клімат формується під впливом специфічних чинників (потреба в державній підтримці, залежність від природно-кліматичних умов, потреба в

інфраструктурному та соціальному розвитку). Як цільові групи виступають підприємства різних форм власності, зокрема інфраструктурні, соціальної сфери та господарства населення. Цілями інвестиційної діяльності є нормальне функціонування живих організмів, відтворення родючості землі,

достатній рівень життя сільського населення та забезпечення національної продовольчої безпеки. Специфікою інвестиційної діяльності є необхідність фінансової реструктуризації підприємств, забезпечення безперервності виробництва, розвиток відповідних галузей і технологічне переозброєння.

Пріоритетними напрямками інвестування є насамперед збільшення виробництва та продуктивності праці, підвищення родючості ґрунтів, створення підприємницьких об'єднань, підвищення біологічного потенціалу рослин і тварин, фінансування інфраструктури та соціальної сфери.

Результати інноваційної діяльності характеризуються високою конкурентоспроможністю. У цьому зв'язку роль держави є визначальною у забезпеченні взаємозв'язку між науковими установами та інноваційними сільськогосподарськими підприємствами. За кордоном венчурні фонди орієнтовані на підтримку інноваційних проєктів у розвинених країнах.

Останнім часом перспективним стало використання ідей стартапів, широко поширених серед молоді. У таких проєктах часто беруть участь наукові та освітні установи, які можуть проводити експертизу та попередню оцінку таких ідей.

Таким чином, ефективне здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності в агропідприємствах можливе за умови державного регулювання та підтримки, до яких можуть залучатися різноманітні суб'єкти (підприємці, фінансово-банківські установи, органи державної влади, науково-дослідні та проєктні інститути, зацікавлені ініціативні громадські організації) в частині реалізації заходів і проєктів певного характеру (венчурні фонди, вищі навчальні заклади), зокрема й для організації взаємодії та взаємодії між суб'єктами агропромислового комплексу та іншими суб'єктами.

Аграрний сектор сьогодні характеризується вищим попитом порівняно з іншими галузями економіки на зовнішніх ринках, що підтверджує його високу конкурентоспроможність. Це зумовлено унікальними природно-кліматичними умовами. Однак необґрунтована експлуатація (особливо земельних і водних ресурсів) порушує сформований баланс, що призводить до погіршення соціально-екологічної ситуації та зниження економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного ринку. Це дає змогу виокремити важливу особливість досліджуваної галузі. Аналіз інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності як економічної категорії потребує врахування соціальних та екологічних чинників.

[14,15] стверджують, що конкурентоспроможність залежить від стану конкуренції. Ця позиція цілком обґрунтована, тому що здатність підприємства використовувати різні види резервів, доступних для виробництва в ринковій ситуації, що склалася, визначає його становище на ринку. [16] погоджуючись з [16], конкурентна позиція - це використання потенціалу підприємства як соціально-економічної системи, що характеризується та не обмежується її підвидами (конкурентоспроможна, інноваційна, ресурсна і т.д.).

Функціями підприємства як соціально-економічної системи є виконання робіт, надання послуг і виробництво продукції. При цьому основною метою таких функцій є отримання прибутку, проте в умовах планової економіки це твердження є дещо помилковим. Виконання основних виробничих функцій підприємства можливе лише за наявності в його розпорядженні певної бази матеріальних активів (основних та обігових коштів) і нематеріальних активів (потенціалу, можливостей і компетенції). Детальна класифікація активів підприємства сприяє точнішому визначенню елементів його потенціалу, таких як інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

За відсутності ресурсів функціональний потенціал підприємства залишається як система взаємодії цих видів активів, що означає здатність

підприємства виробляти і поставляти на ринок певні види продукції з певними якісними характеристиками.

Важлива роль ресурсного потенціалу пов'язана з тим, що якість вихідних ресурсів чинить вирішальний вплив на якість кінцевого продукту, причому це стосується і до витратної сторони. Сучасний стан економіки не

можна назвати ідеальним, хоча за наявних інноваційних технологій вона дедалі більше усугубляє залежність між соціальною продукцією та вартістю сировини і напівфабрикатів для її виготовлення. Диференціація взаємного

впливу ресурсів, економіки та конкурентоспроможності в різних галузях

різна. Сучасні інноваційні галузі та транснаціональні компанії вільні у виборі виду ресурсів або покладаються на взаємне заміщення. Для деяких галузей машинобудування (авіабудування, електроніка, медична техніка) характерна

заміна металевих деталей на альтернативні деталі з полімерних матеріалів.

Слід зазначити, що всі перелічені підходи тією чи іншою мірою поширені в наукових дослідженнях із забезпечення конкурентоспроможності підприємств, управління конкурентоспроможністю та потенціалом інновацій та інвестицій у конкурентоспроможність підприємств. Використання

кожного підходу обґрунтовано проблемою, яку необхідно розв'язати в рамках

схеми дослідження.

Розроблення інструментарію управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємств повинно базуватися на

процесному та системному підходах. Це обумовлено тим, що їхнє методологічне підґрунтя сприяє адекватній відповіді на складність завдання та дотриманню необхідного закону різноманітності.

Вона складається із суб'єкта управління (системи управління) та об'єкта управління (системи управління), тобто конкурентного потенціалу

можливості. До структури об'єкта управління входить аналіз даних про ефективність реалізації потенціалу, ухвалення рішень і реалізація тих чи інших заходів. Об'єкт управління об'єднує виробничий, маркетинговий, інтелектуальний і фінансовий потенціали. Ці підсистеми взаємодіють як

непосередньо, так і через інформаційну інфраструктуру, що зв'язує об'єкт управління із зовнішнім середовищем.

У роботі [11, с. 470] запропоновано концептуальну схему процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, яка складається з етапів аналізу, формування та реалізації. Етап аналізу містить моніторинг та економічний аналіз діяльності підприємства, діагностику конкурентоспроможності та планування. Етап формування передбачає організацію діяльності з формування конкурентоспроможності, що включає

розробку різних видів підтримки, мотивацію персоналу, мобілізацію складових конкурентоспроможності та створення системи міжвідомчих зв'язків і повноважень у чинній організаційній структурі. Етапи реалізації конкурентоспроможності об'єднують сам процес, його контроль і забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх чинників. Ці етапи

об'єднуються в рамках процесу забезпечення координації управління потенціалом за результатами контролю, аналізу, оцінювання та вибору варіантів.

Процес управління потенціалом конкурентоспроможності охоплює етапи аналізу, формування та реалізації, які включають такі функції:

планування, прогнозування, організація, мотивація, управління та регулювання. Крім цих елементів, інструментарій управління конкурентоспроможністю суб'єктів АПК включає набір цілей, досягнення яких забезпечується реалізацією комплексу методів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу**

Процес управління будь-яким суб'єктом означає, що суб'єкт впливу розробляє і впроваджує систему певних інструментів управління, застосовує

систему вимірів, яка формує дані для розроблення та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, окреслює напрямок цілей розвитку суб'єкта.

Порівняно з такими поняттями, як ресурсний потенціал, потенціал підприємства та стратегічний потенціал, конкурентоспроможність підприємства є відносно новою категорією, що сформувалася в науковому та практичному плані, і її розробка та дослідження можуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності суб'єктів АПК та їхньої продукції, їхньої конкурентної позиції на ринку та стабільному сприянню їхньому функціонуванню.

У процесі дослідження методів оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна виявити їхні особливості, визначити сильні та слабкі сторони, що сприятиме підвищенню рівня ефективності не тільки окремих підприємств, а й усієї галузі, яка на даний час є основною галуззю національної економіки.

Для того щоб побудувати модель оцінки об'єкта дослідження, необхідно вирішити певне коло методологічних проблем. До них належать: визначення цілей дослідження; обґрунтування обраного підходу до оцінки; визначення системи базових показників і підходу до розрахунку; формування методичного підходу до оцінки; розрахунок; аналіз отриманих даних; інтерпретація підсумкових результатів.

У дослідженні Л. Сачинської [18] представлено основні функції та завдання аналізу конкурентного потенціалу. З точки зору функції дослідник займається оцінкою ділової активності, ресурсного потенціалу, ефективності, фінансового стану та результатів діяльності, тобто чинників, що впливають на зростання потенціалу; виявленням чинників та умов його поточного стану; визначенням можливостей мобілізації резервів для розширення конкурентоспроможності з метою її подальшого. Пропонується сформулювати управлінські рішення для реалізації.

Вивчення структури конкурентного потенціалу компанії, що включає ресурсний, ринковий і прямий потенціал, показує, що існує досить велика кількість підходів до його оцінки. У роботах [19; 20] виокремлюють

ефективний, ресурсний, резервний, функціональний і змішаний: 1. ресурсний підхід аналізує структуру з погляду видів ресурсів; 2. ефективний підхід фокусується на спроможності підприємства переробляти наявні ресурси в процесі виробництва готової продукції; 3. функціонально-функціональний підхід також пов'язаний із аналізом структури, але в контексті діяльності

підприємства (допоміжна й основна діяльність); 4. попередній підхід використовують для вивчення можливостей зовнішнього середовища та невикористаних ресурсів; 4. попередній підхід використовують для вивчення можливостей зовнішнього середовища і невикористаних ресурсів.

Класифікація кінцевих результатів також вивчалася дослідниками [19; 20], які розрізняють математичні, діаграмні та формалізовані методи. Схематичні методи дають змогу найпростіше інтерпретувати результати, але не мають кількісних показників, що знижує ймовірність ухвалення ефективних управлінських рішень.

Використання математичних методів ґрунтується на критеріальних або експертних вихідних показниках. Сьогодні, за наявності потужних засобів економіко-математичного моделювання та відповідного рівня комп'ютерного забезпечення, ці методи являють собою важливий пласт досліджень і підходять для більшості дослідницьких цілей. Формалізовані методи використовують у тих випадках, коли формалізувати поставлене завдання важко.

Іншим критерієм класифікації методів оцінювання є відмінність між індикативними та матричними методами. В основі перших лежить система параметрів, що певним чином характеризують об'єкт дослідження. Якщо в процесі оцінки бере участь тільки один конкурент, то для виявлення кількісних значень позицій і розривів досліджуваного об'єкта використовується різницевий метод. За великої кількості порівнюваних



конкурентів ранги розраховують за системою показників, у результаті чого отримують рейтинги в різних станах, від лідера до аутсайдера.

Матричний метод об'єднує два або більше критеріїв і дає змогу порівняти найближчих конкурентів за основними параметрами ринкової конкуренції. До них належать життєвий цикл продукту, частка і темпи зростання ринку, технології. Популярність цих методів підтверджується їхнім широким використанням у західноєвропейській та американській парадигмах стратегічного управління, а також їхньою ефективністю під час обґрунтування ключових стратегій розвитку компанії та аналізу впливу зовнішнього середовища.

З урахуванням низки підходів до класифікації методів оцінки їх узагальнення проведено в дослідженні Селезньової Г.О. [21]. На методологічному рівні авторка пропонує групування за предметно-функціональною (ресурсний, управлінський, результативний, витратний, резервний, ринковий, матричний, факторний, порівняльний підхід) і предметно-інтеграційною (проблемно-аналітичний, структурно-аналітичний, аналіз-ієрархія, стан конкуренції, багатокритеріальний, комбіновано-композиційний) ознаками.

Заслужовує на увагу також класифікація методів на однокрокові та стратегічні, статичні та динамічні [19].

Поряд із наведеною вище класифікацією за набором критеріїв, в цю групу входять методи стратегічного управління, які також можуть бути використані в процесі оцінювання конкурентного потенціалу. До найпоширеніших методів належать XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, STEEP-аналіз, ABC-аналіз, PBST-аналіз, модель ринку продукту (І. Ансофф), конкурентна перевага (М. Портер), життєвий цикл продукту, життєвий цикл технології та досвід. До матричних методів належать метод McKinsey, модель BCG, модель Hofer/Schendel, модель Shell/DPM, метод ADL і метод RIMS. До методів комплексного аналізу стратегії належать метод SPACE, метод LOTS, метод складання карт груп стратегій, метод комплексного аналізу стратегії

SWOT і метод експертних оцінок. Порівняння цих методів і моделей докладно описано в [22].

У дослідженні В.П. Пелишенка [23] проведено аналіз конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств із виокремленням таких складових (фінансова, рекреаційна, іміджева, маркетингова, можливості інноваційного менеджменту та конкурентні переваги). На основі отриманих результатів було проведено розрахунок привабливості баз відпочинку, на підставі якого було запропоновано визначення зон за критерієм стратегічних пріоритетів для інвестування.

Запропонована структура конкурентоспроможності підприємств АПК передбачає використання в процесі оцінювання внутрішньої (функціональний потенціал, що охоплює маркетинг, кадри, інновації, організацію, управління, виробництво і фінанси) і зовнішньої складових.

Кожна складова визначається набором кількісних показників з орієнтовними вагами, обґрунтованими професійними методиками. Прикладами таких показників є параметри матеріаломісткості, витрати на виробництво в розрахунку на гривню валової продукції, продуктивність праці, рентабельність, валовий і чистий дохід на гектар землі, частка експортних доходів, частка інноваційної продукції та частка на внутрішньому ринку. Для узгодження думок експертів використовується коефіцієнт згоди Кендалла. Як базу для порівняння було обрано сільськогосподарські підприємства Харківської області. Оскільки існує безліч форм власності, організаційно-правових форм підприємств і відмінності в масштабах їхньої діяльності, то спостерігається великий розкид основних показників. Тому доцільно проводити аналіз у межах груп, виділених за допомогою кластерного аналізу, щоб відмінності між досліджуваними підприємствами були якомога меншими.

Крім того, у процесі аналізу необхідно враховувати конкурентні переваги та визначати можливості конкурентних сил, що забезпечують їх

розвиток. Аспекти взаємодії із зовнішнім середовищем пропонується вивчати за допомогою "Національного алмазу" М. Портера.

Система моделей і концепцій використовується для діагностики конкурентоспроможності продукції та виявлення значущості впливу факторів, що сприяють досягненню підприємствами конкурентних переваг у процесі господарської діяльності (табл. 1.6).

Комплексне дослідження конкурентних переваг підприємства відображено в методиці, розробленій такими вченими, як Г.А. Івашенко, П.М. Куликов та О.О. Полтавська [24] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства [24]**

| Етапи  | Інструментарій  |
|--|---|
| 1. Дослідження макросередовища підприємства  | Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу  |
| 2. Аналіз середовища безпосереднього оточення й оцінка зовнішніх конкурентних переваг підприємства | Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни  |
| 2.1. Характеристика стану і перспектив галузі  | Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, угруповання, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу |
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі  |   |
| 2.3. Аналіз конкурентів  |   |
| 2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг   | Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства – виробника з продуктом конкурентів  |
| 3. Оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства                         | Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи   |
| 3.1. Формування системи показників конкурентних переваг  | Технічні прийоми і засоби обробки інформації  |
| 3.2. Побудова й обґрунтування еталону конкурентних переваг підприємства                            | Метод еталонів  |
| 3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства                       | Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника   |
| 3.4. Оцінка рівня формування і розвитку конкурентних переваг підприємства                          | Метод побудови таксономічного показника, графічний метод  |

Оцінка зовнішніх ринкових факторів вимагає застосування динаміки часових рядів, як описують зміну обсягу ринку окремих сільськогосподарських культур. На підставі результатів дослідження

формується база прийняття управлінських рішень, направлених на забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції та розвиток конкурентного потенціалу.

Дослідження наявних методів оцінювання зовнішніх змінних, що впливають на рівень конкурентоспроможності, показало, що найприйнятнішим і найперспективнішим у сучасних реаліях є метод експертних оцінок. Це пов'язано з тим, що цей метод дає змогу врахувати багатовимірний характер зовнішніх процесів, які впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств і над якими вони не мають контролю.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

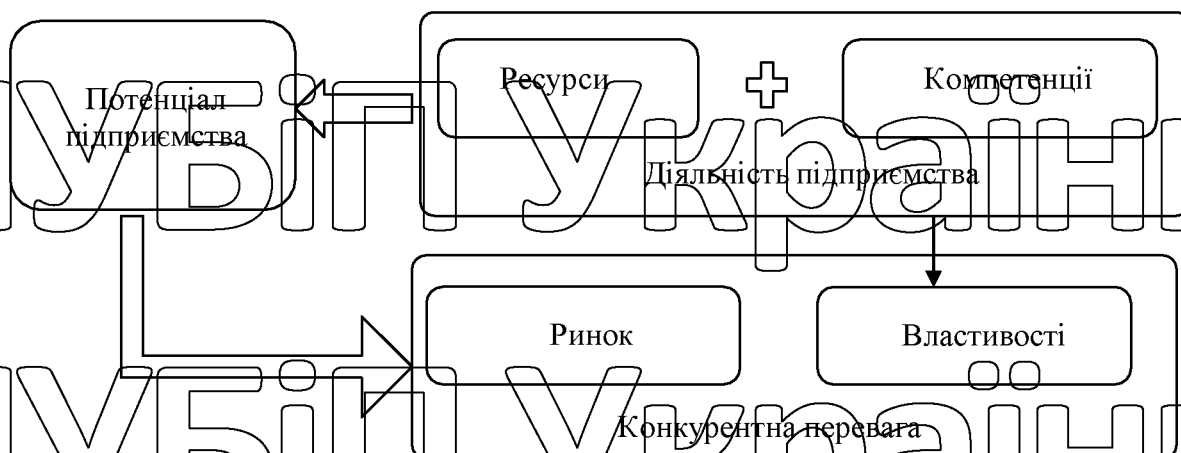
### 2.1. Пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу

Аналіз рівня досконалості конкурентних переваг дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємств, що допомагає виробити стратегію розвитку, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності. Аналіз рівня досконалості конкурентних переваг є важливим інструментом для підприємств, що дозволяє їм ефективно конкурувати на ринку і забезпечити стійке і успішне функціонування. Введення кардинальних змін в підходи до забезпечення конкурентоспроможності вимагає вивчення основних конкурентних переваг підприємства, тобто тих факторів, які відрізняють його від конкурентів і дають переваги на ринку. Конкурентні переваги можуть бути різними для різних галузей економіки. Наприклад, виробництво товарів високої якості, використання передових технологій, наявність унікальних знань та навичок, ефективна логістика, широка мережа дистрибуції тощо можуть бути конкурентними перевагами підприємства. Важливо зазначити, що конкурентні переваги є динамічними і можуть змінюватися з часом. Тому підприємство повинне постійно вдосконалювати свої переваги та шукати нові конкурентні стратегії, щоб вижити і успішно конкурувати на ринку.

В цілому, вдосконалення конкурентних переваг і пошук нових конкурентних стратегій є важливим етапом у розвитку підприємства і дозволяє забезпечити його ефективну діяльність і стійку конкурентоспроможність. На макроекономічному рівні це питання вперше було розглянуто А. Смітом і Д. Рікардо. Перший досліджував абсолютну перевагу як здатність однієї країни виробляти і продавати продукт або товар

з меншими витратами, ніж інша. Другий розглядав відносну перевагу залежно від рівня альтернативних витрат [25].

Узагальнення позицій науковців щодо класифікації підходів свідчить про відсутність методологічної однорідності в розумінні змісту конкурентної переваги. Визначення розглянутих понять свідчать, що дослідники ґрунтуються на характері їх виникнення, джерелах формування та ролі їхньої цінності. Для узгодження цих понять у межах визначення конкурентної переваги пропонується така схема. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Схема сутності конкурентної переваги**

Ґрунтуючись на теорії конкуренції, це дослідження акцентує увагу на тому, що конкурентна перевага свідчить про успішну реалізацію конкурентного потенціалу компанії та є необхідною умовою для досягнення високої конкурентоспроможності як продукту, так і компанії.

У дослідженнях [26; 27; 21] запропоновано класифікацію джерел конкурентної переваги з точки зору чинників, що формують конкурентну перевагу.

Так інституційні чинники, відображені в нормативних актах, впливають на економіку та діяльність підприємств, а отже, можуть мати значний вплив на формування їх конкурентних переваг. Адміністративні фактори включають діяльність уряду та його органів, політику з питань підприємництва, регулювання економіки, надання пільг і допомоги підприємствам, а також різні форми господарської підтримки.

Інфраструктурні фактори також включають доступ до енергетичних ресурсів, комунікаційних мереж, об'єктів соціальної інфраструктури (школи, лікарні, спортивні об'єкти тощо), а також мережу постачання сировини та компонентів для виробництва, наявність інноваційної інфраструктури (наукові лабораторії, технопарки, інкубатори). Всі ці фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, маючи відповідні технологічні джерела та доступ до науково-технічного потенціалу, підприємство може виробляти більш інноваційну і якісну продукцію, що в свою чергу залучає до споживачів і дозволяє збільшити свою частку на ринку.

Також наявність високорозвинутої інфраструктури сприяє зниженню витрат на транспортування, забезпеченню швидкого постачання продукції на ринок, забезпеченню зручних умов для працівників. Це позитивно позначається на продуктивності праці та вартості робочої сили. Тому, для розуміння конкурентоспроможності підприємства необхідно аналізувати і враховувати всі ці фактори, які впливають на його діяльність і успішність на ринку.

Оцінюючи конкурентну перевагу, рекомендується враховувати і аналізувати всі зазначені вище фактори та їх взаємозв'язки. Прискорення інноваційного розвитку має сприяти зростанню конкурентної переваги підприємств із великими технологічними можливостями. Врахування інституційного контексту і правового середовища є важливим аспектом формування конкурентної переваги. Крім того, належно розвинена географічна інфраструктура та доступ до ресурсів можуть також створювати значну перевагу перед конкурентами. Для успішного формування конкурентної переваги важливими є також і внутрішньо-організаційні фактори, такі як ефективне управління ресурсами, якість контролю та планування діяльності, а також належна організація внутрішніх процесів.

Для цього необхідно вдосконалювати технології та виробничі процеси, підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації, підтримувати

належне рівень інфраструктури та розвитку ринків збуту. Також важливо забезпечувати підтримку та сприяти розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема малих і середніх селянських господарств, які є основною складовою частиною аграрного сектору. Усе це сприятиме зростанню внутрішнього валового продукту та зміцненню національної економіки.

Для ідентифікації джерел створення конкурентних переваг для аграрних підприємств необхідно провести детальний аналіз існуючих підходів. Ряд науковців [21; 27;28], автори виокремлюють три підходи до визначення джерел конкурентної переваги компанії: ринки, ресурси та інститути. Однак науковий доробок з цієї проблематики значно розширюється за рахунок авторських концепцій, які уточнюють або доповнюють зміст цих підходів.

Більшість авторів посилаються на джерела, виділені Ж. Рамбаном (витрати виробництва, якість продукції, ключові компетенції тощо). У концепції ресурсів основна увага приділяється внутрішнім компетенціям компанії, які розкриваються через компетенції, можливості та власне ресурси. Ієрархія ресурсів як джерел конкурентної переваги має такий вигляд: на першому місці - матеріальні активи, на другому - нематеріальні активи, на третьому - організаційний потенціал, на четвертому - ключові компетенції.

У контексті ресурсного підходу найпопулярнішою є концепція розвитку ключових компетенцій, авторами якої є К. Прахадад і Г. Хемел. Саме вони обидва ввели це поняття в економічну науку. Вони зазначили, що джерелом стійкої конкурентної переваги є здатність системи управління консолідувати технології та навички у специфічні компетенції, які гарантують можливість швидкої адаптації до змін у різних галузях діяльності бізнесу.

В основі ключових компетенцій лежать здібності, причому, згідно з ієрархією Д. Коллінза [29], Коллінза [29], ці здібності можна поділити на три



рівні: по-перше, функціональна компетенція (пов'язана з підтримкою основних бізнес-процесів підприємства); по-друге, здатність адаптувати виробництво до зовнішніх умов і продуктивних інновацій; по-третє, цінність ресурсів, що враховує ступінь креативності з погляду швидкості формування стратегії порівняно з конкурентами.

Процес визначення ключових компетенцій розроблений Дж. Бані [30]. Його особливість полягає у тому, що в його рамках ресурси і можливості оцінюються за критеріями їхньої відповідності характеристикам ключових компетенцій: одержувані від них економічні вигоди, дефіцитність,

цінність і труднощі імітації. VRIO - це модель, що використовується для аналізу конкурентної переваги підприємства. Ця модель оцінює, наскільки цінні, рідкісні, неімітовані та організовані (VRIO) ресурси та здатності підприємства, які можуть дати йому конкурентну перевагу на ринку.

Цінність ресурсу означає, наскільки він допомагає підприємству досягнути своїх цілей та виконати вимоги зовнішнього середовища. Рідкісність ресурсу показує, наскільки він унікальний і/або просто недоступний для конкурентів. Неімітованість ресурсу означає, що конкуренти не можуть легко його скопіювати або замінити. Організованість ресурсу означає, що підприємство

має здатність ефективно організовувати та управляти цим ресурсом. Аналіз VRIO допомагає визначити, наскільки цінні та конкурентноспроможні ресурси та здатності підприємства. Якщо ресурс або здатність оцінюється як

VRIO, то вона має значення для підприємства і може стати джерелом його конкурентної переваги. У протилежному випадку, якщо ресурс або здатність не оцінюється як VRIO, то вона може бути легко скопійована або замінена конкурентами, і, отже, не може дати підприємству конкурентної переваги.

Отже, VRIO-аналіз дозволяє підприємствам визначити, які ресурси та здатності є конкурентноспроможними та як їх доцільно використовувати для досягнення успіху на ринку.

Компетентнісний підхід орієнтований на концепцію управління знаннями, що розвивається теорією організації, яка самонавчається. [31]

Організації, що спеціалізуються на прирощенні знань і розвитку персоналу, визнають інтелектуальний капітал як головний ресурс для досягнення економічного успіху. Ці підприємства розуміють, що розвиток персоналу, його постійне навчання і здатність адаптуватися до змін є ключовими факторами для підтримки конкурентоспроможності.

Узагалі, такі підприємства розуміють, що інтелектуальний капітал є важливим ресурсом, який може забезпечити їм конкурентну перевагу на ринку. Вони вкладають у навчання та розвиток персоналу, створюють сприятливі умови для обміну знаннями та співпрацю, щоб забезпечити стале підвищення свого інтелектуального капіталу.

Ресурсний підхід враховує внутрішні здатності, спроможності та ресурси підприємства, а також вимоги споживачів та ситуацію на ринку.

Його ціль - забезпечення конкурентних переваг. Інституціональний підхід зорієнтований на взаємодію агентів у мережових структурах з метою формування колективних конкурентних переваг. Він враховує взаємодію з конкурентами та стратегію конкурентної боротьби. Підхід, орієнтований на споживачів, розглядається як варіація диференціації і спрямований на задоволення потреб та вимог ринку. Підхід, спрямований на конкурентів, передбачає реалізацію стратегії та тактики протидії конкурентам, іноді включаючи свідоме погіршення конкурентного середовища.

## **2.2. Фактори конкурентоспроможності підприємств та об'єднань аграрного виробництва**

Підприємство функціонує у зовнішньому середовищі, бере участь у конкурентній боротьбі галузі, оцінює та враховує можливість появи на ринку нових конкурентів під потенційним впливом споживачів та постачальників. Існує також комплекс зовнішніх факторів непрямого впливу, пов'язаних з ринком праці, загальноекономічною ситуацією в країні, процесами інтеграції

та глобалізації, діяльністю міжнародних організацій та регуляторним впливом держави. Конкурентні переваги на ринку створюються в результаті реалізації обґрунтованої стратегії розвитку, що базується на ключових компетенціях компанії та наявних ресурсах. Здатність суб'єкта господарювання ідентифікувати сприятливі та несприятливі можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, визначає успіх або невдачу його конкурентної діяльності. Розвиток галузі та конкурентні позиції підприємств в ній визначають політику створення конкурентних переваг для останнього, що вимагає орієнтації на специфіку галузі, зокрема сільського господарства.

М. Портер є одним з найвідоміших дослідників ринку, який заклав базові основи методології забезпечення формування конкурентних переваг. Заслужують на увагу запропоновані цим автором параметри, що впливають на конкурентоспроможність країни, зокрема факторні умови (ресурсне забезпечення виробництва країни), рівень розвитку сфери послуг, умови попиту внутрішнього ринку, стратегія підприємства, роль уряду, конкурентна ситуація підприємства та випадкові ситуації [32]. Особливий інтерес викликають визначені в цьому переліку детермінанти зовнішнього середовища [33].

М. Портер розробив "ромб національної переваги", який поєднує стратегію підприємства, відповідні галузі, підтримуючі галузі, фактори виробництва та параметри попиту. Особлива увага приділяється випадковим факторам та державному впливу.

Усі складові мають значний вплив на створення конкурентних переваг у конкретній галузі. Тому пропонується детально проаналізувати їх вплив з метою розробки методичного забезпечення створення конкурентних переваг.

Найбільш впливовими складовими є факторні умови, представлені традиційними ресурсами, такими як капітал, людські ресурси, земля та підприємницькі здібності. У сучасних умовах до них додаються такі фактори, як інфраструктура, науково-інформаційний потенціал та якість життя.

В цілому аграрний сектор, а також лісове та рибне господарство України у аналізованій період 2013-2021 рр. характеризується наступними показниками (табл. 2.1.).

Показники функціонування сільського, лісового й рибного господарства

| Показники  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Абсолютні показники</b>                                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| ВВП галузі (млрд грн)  | 106,56 | 109,79 | 128,74 | 161,15 | 239,81 | 279,70 | 303,95 | 361,17 | 385,07 |
| Експорт (млрд дол. США)                                      | 9,83   | 14,31  | 13,42  | 13,57  | 12,09  | 12,81  | 14,93  | 15,11  | -      |
| Імпорт (млрд дол. США)                                       | 3,3    | 4,45   | 4,86   | 3,46   | 1,87   | 2,15   | 2,36   | 2,7    | -      |
| Обсяг інвестицій (млрд грн)                                  | 16,47  | 18,88  | 18,59  | 18,80  | 30,15  | 50,48  | 64,24  | 66,10  | 59,13  |
| Кількість суб'єктів господарювання (тис. од.)                | 61,49  | 68,50  | 71,06  | 75,66  | 79,28  | 74,62  | 76,59  | 76,33  | -      |
| Кількість найманих працівників (тис. осіб)                   | 727,5  | 716,4  | 669,97 | 670,9  | 581,8  | 598,3  | 574,3  | 564,9  | -      |
| <b>Відносні показники</b>                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Темпи приросту ВВП галузі                                    | -      | 3,03   | 17,26  | 23,17  | 48,81  | 16,63  | 8,67   | 18,83  | 6,62   |
| Доля у ВВП (%)   | 8,2    | 7,81   | 8,84   | 10,15  | 12,06  | 11,73  | 10,19  | 10,14  | 9,1    |
| Частка в обсязі реалізованої продукції (%)                   | 4,7    | 5,7    | 5,8    | 7,3    | 9,2    | 8,6    | 8      | 7,6    | -      |
| Частка найманих працівників галузі в загальній структурі (%) | 8,1    | 8,08   | 7,87   | 9,18   | 8,83   | 9,07   | 8,56   | 7,97   | -      |
| Темпи приросту   | -      | 14,63  | -1,54  | 1,13   | 60,37  | 67,43  | 27,26  | 2,90   | -10,54 |

Загальний тренд макроекономічних показників галузі демонструє відносно високі темпи зростання: стабільний період зростання ВВП припав на 2013-2021 роки, досягнувши максимуму в 48,8% минулого року. Потім темпи зростання сповільнилися, але відновили високі темпи зростання у 2020

р. Відповідно до загальної динаміки ВВП, зростання промисловості було випереджаючим до 2017 р., що призвело до значного збільшення її частки в структурі з 8,2% у 2013 р. до 12,06% у 2017 р., після чого спостерігався певний спад, а частка після чого спостерігався певний спад - частка зменшилася до 9% у 2021 році. Ця тенденція характеризується зміною частки обороту та чисельності працівників, що пояснює причину зростання: збільшення обсягів придбання управлінських ресурсів.

Водночас, земельні ресурси були і залишаються критично важливими, оскільки територія України охоплює близько чверті світових запасів чорноземів. Ці ресурси особливо цінні тим, що витрати праці на їх обробку є нижчими, ніж у розвинутих країнах, що дозволяє виробляти високоякісну, низькосортну продукцію за низькими цінами.

Наразі саме цей ресурс перебуває у значному дефіциті (рис. 2.3).

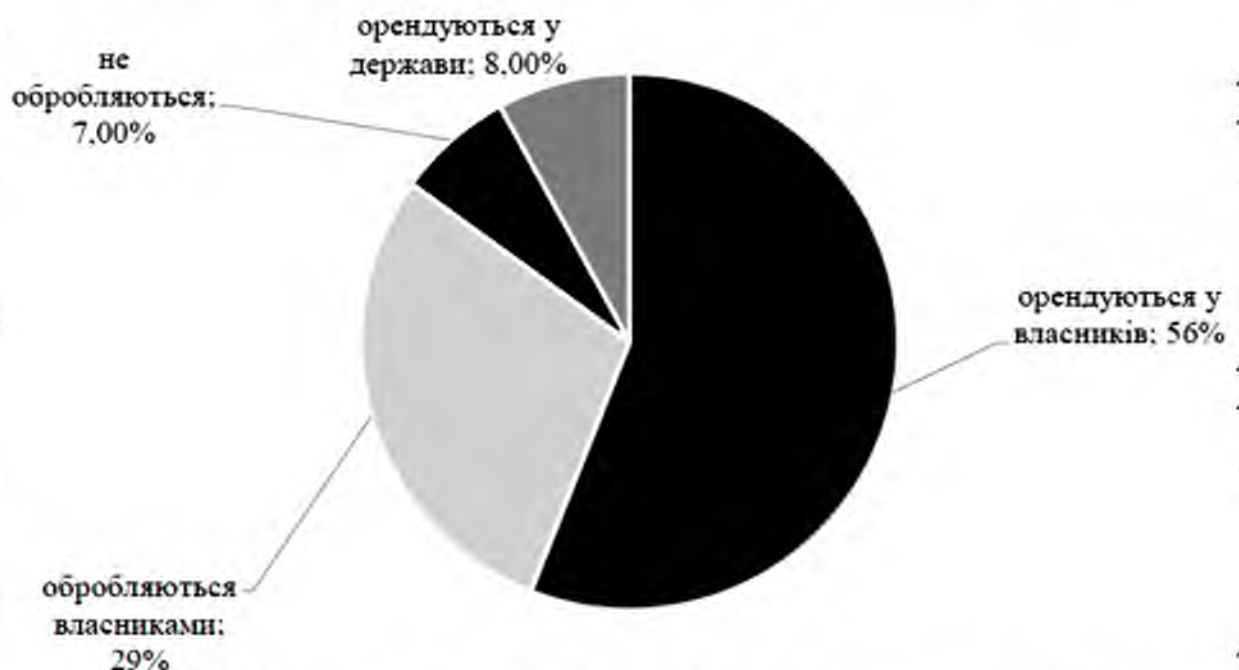


Рис. 2.2. Використання земель сільськогосподарського призначення [66]

Значна розбіжність між землекористуванням та землеволодінням свідчить про те, що лише землевласники зацікавлені у збереженні цього ресурсу для майбутніх поколінь і керуються не лише бажанням отримати короткострокові прибутки, але й безвідповідально ставляться до його

використання. Однак ситуація із землею чітко показує, що фермерські господарства віддають перевагу другому підходу: 900 000 га займають фермерські господарства з розміром менше 100 га, а 2,5 млн га - фермерські господарства з розміром більше 10 000 га. Це свідчить про розвиток

великотоварного виробництва, переважно вирощування олійних та зернових культур. Таке великотоварне виробництво характеризується низьким рівнем залучення персоналу, низькою часткою доданої вартості, високим попитом на зовнішніх ринках та меншою потребою у залученні інвестицій, ніж інші

види діяльності. За роки незалежності виробництво олійних культур зросло в 6,6 разів до 15254 тонн, зернових - в 1,94 рази до 75143 тонн, а ріпаку та кукурудзи на зерно - в 20,84 рази (з 132 000 до 2751 000 тонн).

Ці статистичні дані свідчать про серйозний дисбаланс між рослинництвом і тваринництвом. Стрімке скорочення частки тваринництва призвело до дефіциту органічних добрив, що негативно вплинуло на рослинництво і призвело до дисбалансу у землекористуванні.

Не менш важливим фактором є фінансові ресурси, оскільки більшість сільськогосподарських підприємств використовують переважно власні

кошти. Найпомітніше обсяг інвестицій за досліджуваний період збільшився на понад 60% з 2017 по 2018 рік, що свідчить про значне зростання потенціалу; у 2019 році темпи значно сповільнились, а у 2020 році практично повністю припинились; у 2021 році, відображаючи кризову тенденцію, темпи зростання стали від'ємними.

темпи стали від'ємними. Загалом фінансові ресурси недостатні через високу вартість залучення банківських кредитів, що потребує постійної державної підтримки.

«Іншим важливим фактором є технологічні інновації. Про це свідчать досить високі темпи оновлення машинно-тракторного парку, особливо з огляду на високі ціни на імпортовану техніку, яку купують вітчизняні фермери.

Інші напрями інноваційного оновлення, представлені сучасними технологіями, розвинені набагато менше. Останніми роками витрати на дослідження і розробки в сільському господарстві становили лише 6% від

потреб усіх інших галузей, що є нижчим за економічну роль аграрного сектора у виробництві ВВП. У середньому в дослідженнях і розробках зайнято близько 7,4% робочої сили» [35].

Останнім елементом є інфраструктура. У сільськогосподарському секторі, що характеризується масовим виробництвом, транспортування і зберігання є найважливішими аспектами бізнесу.

Упродовж півстоліття інтенсивні методи виробництва вважаються ефективнішими, ніж великомасштабні, як у наукових колах, так і на практиці.

В умовах обмеженості наявних ресурсів питання їхнього ефективного

використання стає дедалі актуальнішим, що зумовлює необхідність розроблення та впровадження сучасних методів і прийомів інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Тому сільськогосподарські

підприємства можуть використовувати сучасну техніку, що вирізняється

економічною витратою палива, високою продуктивністю та ергономічністю.

Наведені в табл. 2.2 дані характеризують забезпеченість сільськогосподарських підприємств сільськогосподарською технікою.

Таблиця 2.2

### Забезпеченість аграрних підприємств сільгосптехнікою

| Кількість одиниць (тис. шт.)            | Роки  |       |       |       |       |       |       |        |        |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
|   | 2000  | 2005  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020   | 2021   |
| Трактори                                | 318,9 | 216,9 | 151,3 | 130,8 | 127,9 | 132,7 | 129,3 | 128,70 | 130,53 |
| Зернозбиральні комбайни                 | 65,2  | 47,2  | 32,8  | 27,2  | 26,7  | 27,4  | 26,8  | 26,29  | 26,52  |
| Кукурудзозбиральні комбайни             | 7,9   | 4,8   | 2,5   | 1,8   | 1,6   | 1,5   | 1,5   | 1,50   | 1,48   |
| Картоплезбиральні комбайни <sup>2</sup> | 3,6   | 1,9   | 1,7   | 1,3   | 1,2   | 1,2   | 1,1   | 0,947  | 0,95   |
| Бурякозбиральні машини                  | 13    | 8,5   | 4,2   | 2,7   | 2,4   | 2,3   | 2     | 1,642  | 1,56   |
| Льозбиральні комбайни                   | 1,7   | 1     | 0,5   | 0,2   | 0,2   | 0,2   | 0,1   | 0,102  | 0,09   |
| Установки та агрегати для доїння корів  | 33,5  | 16,8  | 10,9  | 10,5  | 10,2  | 10,3  | 9,5   | 10,030 | 10,08  |

Загалом статистика оновлення сільськогосподарської техніки показує доволі несприятливу ситуацію, але наявна позитивна тенденція зростання виробництва сільськогосподарської продукції дає підстави припустити, що оновлення все ж таки відбувається за рахунок сучаснішої та ефективнішої техніки. Про це свідчить збільшення закупівель вітчизняними сільгоспвиробниками імовірно імпоротної техніки.

У зв'язку з цим сільське господарство дедалі більше залежить від загальної зовнішньоекономічної ситуації в країні, курсів валют та умов торгівлі. Підприємства, орієнтовані на експорт, менш залежні, оскільки поточні тенденції впливають як на вартість техніки, так і на ціну готової продукції. Щодо виробників, орієнтованих на внутрішній збут, то вони стикнуться до більших загроз і ризиків і повинні розробляти способи залучення інвестиційних коштів, зокрема й державної допомоги.

Зовсім в іншій ситуації перебувають домашні господарства (рис. 2.2).

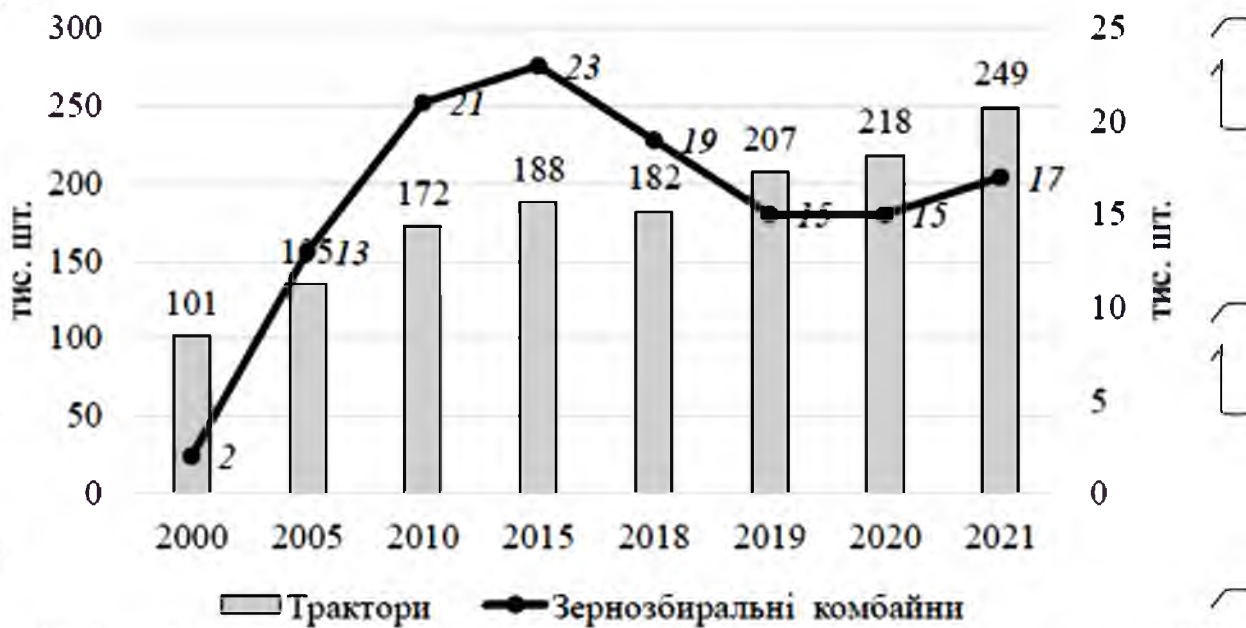


Рис. 2.2. Забезпечення господарств населення сільськогосподарською технікою

«Іншою важливою допоміжною галуззю є насінництво. Його роль полягає у виробництві насіння, оскільки воно може збільшити врожайність на 20-30% у короткостроковій перспективі за рахунок утривання нових високоврожайних сортів, адаптованих до мінливих кліматичних умов. Крім



того, вартість насіння є однією з основних складових у структурі собівартості» [21]. Її частка становить від 6% до 25%.

Споживання та виробництва насіння в Україні відображено на рис. 2.3.

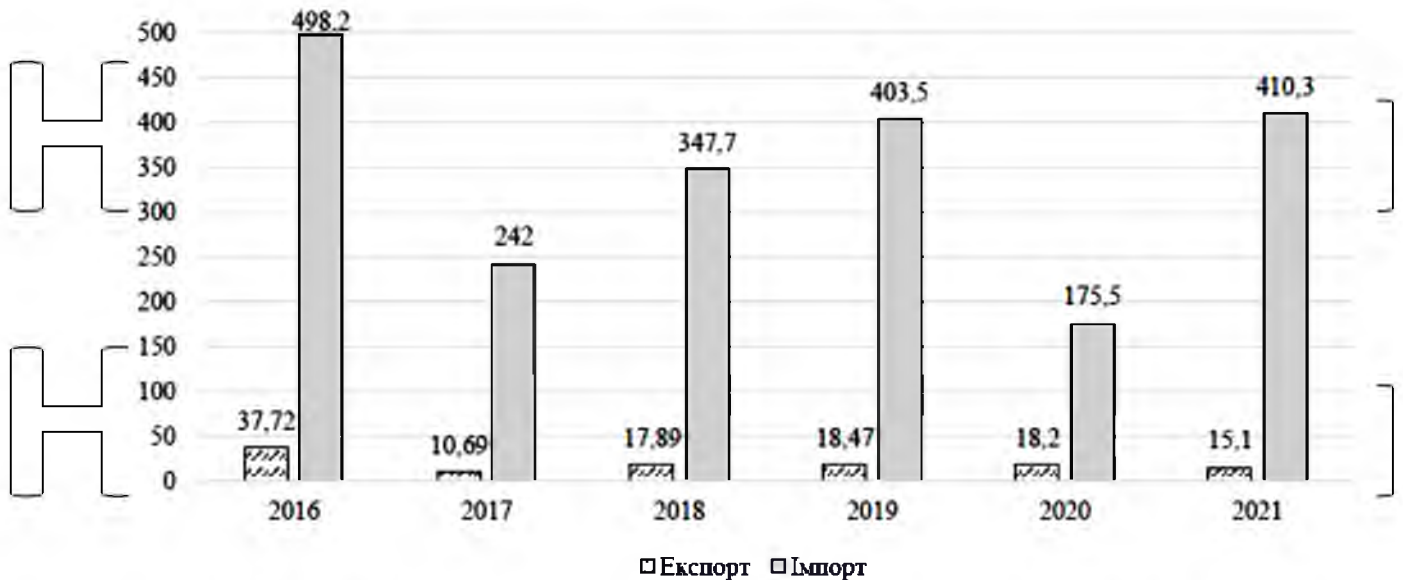


Рис. 2.3 Динаміка експорту та імпорту насіннєвої продукції

Здебільшого експортується насіння кукурудзи, частка якого у 2014 році становила 73%, але у 2019 році знизилася до 62%, як показано на рис. 2.6.

Частка насіння соняшнику знизилася з 20% до 11%. Значно збільшилася частка експорту насіння жита та пшениці - з 0% до 11% і з 1% до 16% відповідно. Суттєві зміни відбулися і в імпорті. Імпорт кукурудзи значно знизився з 61% до 31%, а імпорт насіння соняшнику, навпаки, збільшився з 33% до 60%.

«Ринок мінеральних добрив - ще одна важлива галузь агробізнесу.

Його динаміка на відміну від ринку насіння, характеризується помірним зниженням приблизно на 1% у 2019-2020 торговельному році, що зумовлено низкою чинників: зміною характеру використання добрив у розвинених країнах, торговельною напруженістю на світовому ринку, зниженням світових цін і девальвацією валют» [35].

Загалом, починаючи з 2000 року, їхня частка неухильно зростає. З іншого боку, у 2001 році вона впала у шість разів порівняно з 1990 роком.

Тому зараз фермери намагаються повернутися до колишніх високих показників.

# НУБІП України

# НУБІП України



Рис. 2.4. Динаміка внесення мінеральних добрив за період 1990-2021 рр.

Наступною актуальною галуззю є торгівля. В аграрному секторі ця діяльність відіграє одну з найважливіших ролей у забезпеченні конкурентних переваг окремих підприємств, оскільки накладні витрати, що виникають у процесі реалізації, для сільськогосподарської продукції є доволі суттєвими і впливають на рівень конкурентоспроможності товару. Таким чином, якщо окремі підприємства зацікавлені в реалізації своєї продукції безпосередньо споживачам, то більша частина продукції рослинництва представлена зерновими та олійними культурами, спрямована на подальшу переробку.

Навпаки, інші культури, такі як овочі, баштанні, фрукти та ягоди, дуже складно продати через обмежений термін зберігання. Негативна роль посередників полягає в тому, що вони заробляють надмірну маржу на різниці між закупівельною та продажною ціною. Нині на частку посередників

припадає близько 80% продажів сільськогосподарської продукції. На прями продажі та продажі через роздрібну торгівлю припадає 4,5%, а на продажі переробникам – 13,1%.

"Загальну структуру каналів збуту сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку представлено такими складовими: збутові кооперативи, оптові посередники, роздрібна торгівля, торговельно-закупівельні підприємства, заготівлі з державних запасів, підприємства харчової промисловості та ринки (як форма оплати, через фірмові магазини)" [36, с. 105].

"Ще однією галуззю, функціонування якої може дати сільськогосподарським підприємствам конкурентні переваги, є ринок паливно-мастильних матеріалів. Сільське господарство споживає здебільшого дизельне паливо: з 1994 року споживання бензину в сільському господарстві знизилося майже на десяту частину - з 41,1% до 4,6%, а дизельного пального - з 47,5% до лише 22,1%. Крім того, частка витрат на паливо в розрахунку на 1000 грн. виробленої продукції в ціновому вираженні знижувалася. Однак, оскільки вартість паливно-енергетичних ресурсів постійно зростає, їхня частка в собівартості продукції залишається досить високою, досягаючи в рослинництві близько 20%. Загалом рослинництво споживає більшу частину паливно-енергетичних ресурсів (близько 80%)" [38]

Загалом, враховуючи високу залежність від імпорту та концентрацію споживання паливно-енергетичних ресурсів у рослинництві, вплив цього сектору на формування конкурентних переваг сільськогосподарських організацій слід сприймати як негативний.

### 2.3. Конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу

Довгостроковий успіх компанії залежить від того, наскільки обґрунтована її конкурентна стратегія. Реалізація конкурентних стратегій дає

зможу створювати стійкі конкурентні переваги на ринку та ефективно реалізовувати наявний конкурентний потенціал. З огляду на розмаїття існуючих конкурентних стратегій та проведений у попередньому розділі типологічний аналіз, ключовим завданням для досліджуваних

сільськогосподарських підприємств є визначення оптимальної конкурентної стратегії, що відображає стан внутрішнього середовища та враховує вплив зовнішнього середовища. Як було доведено і продемонстровано в даній роботі, саме конкурентний потенціал відображає внутрішні можливості підприємства зі створення стійких конкурентних переваг і забезпечення

високої конкурентоспроможності продукції підприємства.

Вибір конкурентної стратегії найчастіше пов'язаний з конкретними аспектами оцінки внутрішнього середовища підприємства. А саме:

інтегральні показники конкурентного потенціалу [39], забезпеченість ресурсами та персоналом, ефективність виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції, становище на ринку, розмір і сфера діяльності підприємства, конкретність цілей [40], фінансове становище підприємства, ресурси, основні риси конкурентної стратегії. Реалізація конкурентної стратегії потребує мобілізації внутрішніх ресурсів,

переорієнтації використання ресурсів, коригування наявних або впровадження нових технологій, удосконалення маркетингової стратегії, оскільки для цього підприємство повинно володіти відповідним потенціалом.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі спричинені здебільшого такими факторами (рис 2.5), як нетарифні обмеження щодо торговельних партнерів,

політична стабільність і залученість у процес науково-технічного прогресу. Меншою мірою вони також зумовлені тарифними обмеженнями

торговельних партнерів, емоційністю ринку і впливом постачальників. Найбільш стабільними факторами виявилися стан логістичної інфраструктури та

демографічні чинники. Незважаючи на деякий розкид показників, загалом більшість чинників потрапляє в діапазон  $(0-0,37)$ , що характеризується

низьким рівнем турбулентності середовища. Решта факторів потрапляють у

діапазон помірної турбулентності (від 0,38 до 0,78). Таким чином, діапазон від 0,79 до 1 є високим рівнем. Критерій взаємозв'язку (0,275) суттєво відрізняється від решти критеріїв, середнє значення яких становить 0,44.

Узагальнене значення всіх критеріїв і чинників становить 0,402, що свідчить про середній рівень турбулентності зовнішнього середовища, який дає змогу забезпечити достатньо ефективний рівень розроблення та реалізації конкурентної стратегії. Розроблений діапазон значень було запропоновано на основі роботи С. Комаринця [41].

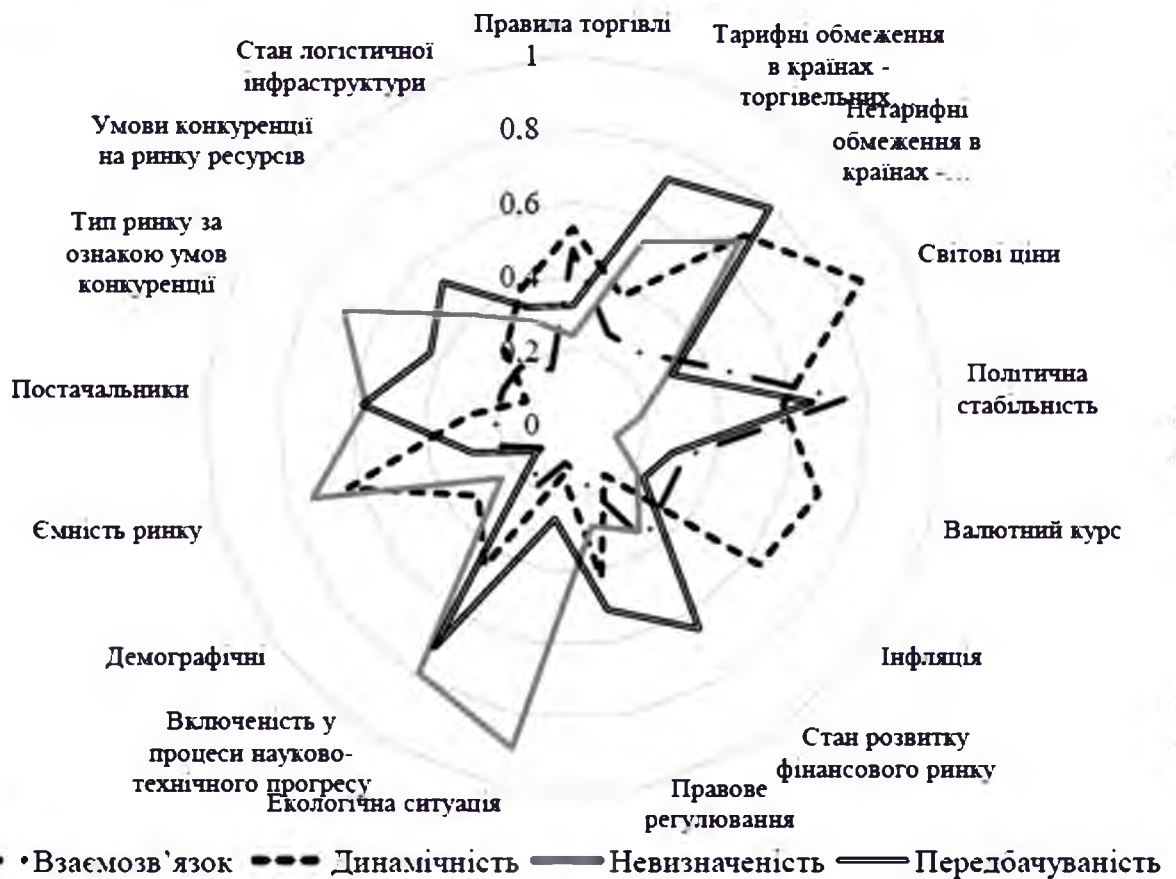


Рис. 2.5. Результати визначення турбулентності зовнішнього середовища

Загальновідомо, що світовий ринок основних видів сільськогосподарської продукції має вирішальний вплив на внутрішні ціни, що особливо важливо для України, яка експортує значну частину своєї сільськогосподарської продукції. Характер динаміки світових ринків продовольства і товарів визначає внутрішні особливості конкуренції, характер конкурентні переваги та найефективніші конкурентні стратегії. Тому для диверсифікації видів конкурентних стратегій у забезпеченні

інноваційно-інвестиційного розвитку бажано обґрунтувати їх за напрямками ринкової та бізнес-стратегії. Для класифікації цього параметра необхідно проаналізувати його привабливість, що пропонується здійснювати на основі розрахунку рентабельності продажів продукції.

На малюнку 2.6 показано розкид значень, отриманих для різних сортів пшениці, а в таблиці 2.3 - параметри розкиду

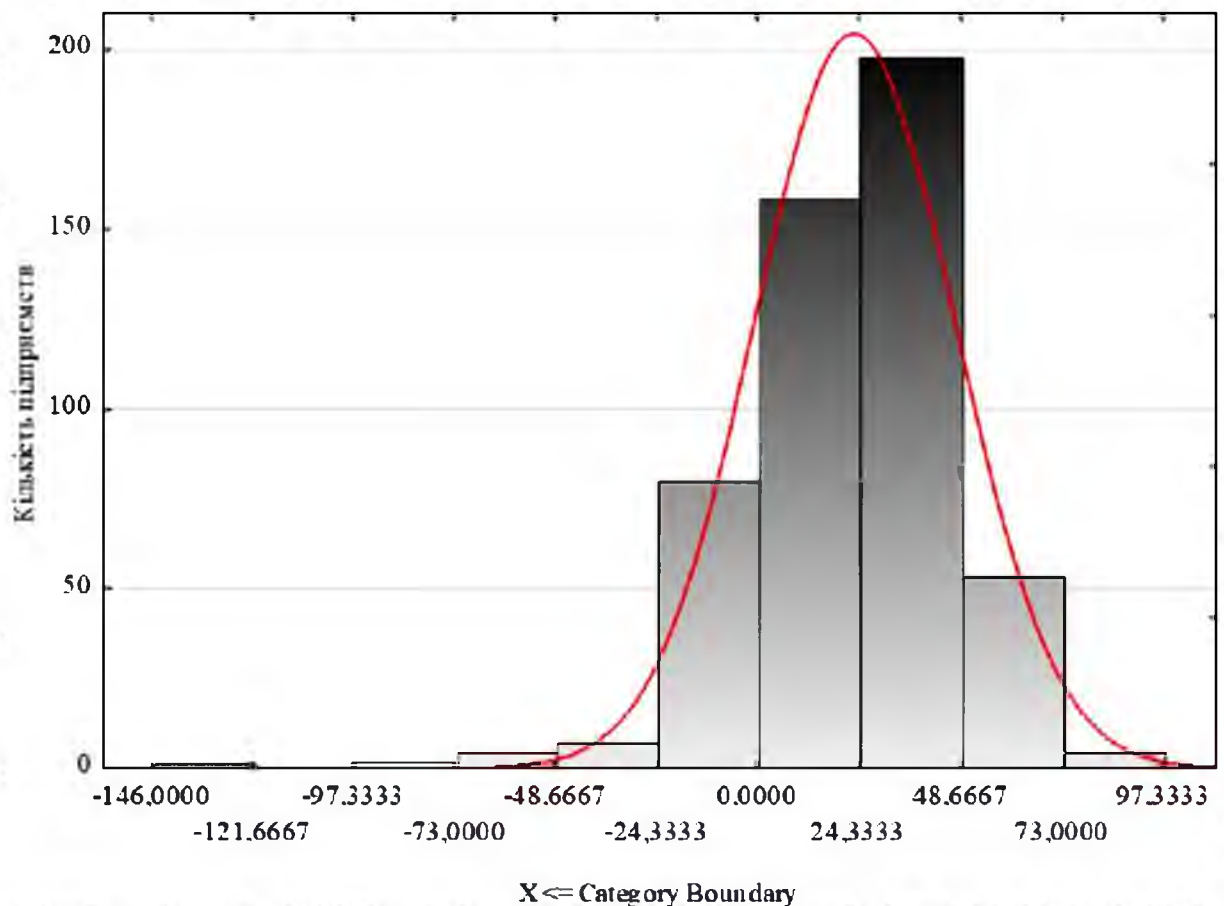


Рис. 2.6. Розкид значень рівня рентабельності реалізації продукції (пшениця)

Таблиця 2.3  
Розподіл значень рівня рентабельності реалізації продукції (пшениця)

| Діапазони                    | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-145,287 < x \leq -120,953$ | 1                     | 1                    | 0,19763  | 0,1976               |
| $-120,953 < x \leq -96,62$   | 0                     | 1                    | 0,00000  | 0,1976               |
| $-96,62 < x \leq -72,287$    | 2                     | 3                    | 0,39526  | 0,5929               |
| $-72,287 < x \leq -47,953$   | 4                     | 7                    | 0,79051  | 1,3834               |
| $-47,953 < x \leq -23,62$    | 7                     | 14                   | 1,38340  | 2,7668               |
| $-23,62 < x \leq 0,714$      | 80                    | 94                   | 15,81028 | 18,5771              |

|                           |     |     |          |          |
|---------------------------|-----|-----|----------|----------|
| $0,714 < x \leq 25,047$   | 158 | 252 | 31,22530 | 49,8024  |
| $25,0467 < x \leq 49,38$  | 197 | 449 | 38,93281 | 88,7352  |
| $49,38 < x \leq 73,713$   | 53  | 502 | 10,47431 | 99,2095  |
| $73,713 < x \leq 98,0467$ | 4   | 506 | 0,79051  | 100,0000 |

По-перше, слід зазначити, що майже 90% усіх компаній отримали позитивні результати. Найбільша група (38,9%) характеризується рентабельністю в діапазоні від 25% до 49%, 10% - у діапазоні від 49% до 74% і 31% - у діапазоні від 0,7% до 25%.

Для обґрунтування тих чи інших конкурентних стратегій у контексті інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських підприємств було отримано кількісні значення рівня рентабельності реалізації продукції за культурами на основі трьох розглянутих показників. Для цього було вивчено середні значення рентабельності серед прибуткових підприємств за культурами; за допомогою інструменту ANOVA програми STATISTICA результати дисперсійного аналізу підтвердили наявність відмінностей між культурами за рівнем досліджуваних ознак.

Аналіз показав, що тільки виробництво гречки було віднесено до ринку з високим рівнем привабливості, тому що на ньому було отримано статистично значущий рівень рентабельності в середньому по підприємствах.

До груп культур із середнім рівнем привабливості належать просо, бобові (сушені), ріпак і кола, соняшник. До груп культур з відносно низьким рівнем привабливості відносяться пшениця, кукурудза, ячмінь, овес, соя та буряк.

Слід зазначити, що отримані показники орієнтовані на реалізацію передових конкурентних стратегій, які забезпечують інноваційно-інвестиційний розвиток. Тому значення досить високі навіть для менш рентабельних груп.

Важливим елементом обґрунтування вибору конкурентної стратегії є використання відповідних інструментів, які дають змогу рекомендувати реалізацію конкретних типів конкурентних стратегій на основі вихідних параметрів.

Таким чином, результати проведеного аналізу дали змогу за допомогою інструменту Fuzzy Logic у нечіткому логічному середовищі обґрунтувати процедуру вибору конкурентних стратегій у рамках інноваційно-

інвестиційного потенціалу суб'єктів АПК з набору трьох типів стратегій залежно від рівня обраних вхідних змінних.

Загальна схема вибору конкурентної стратегії наведено на рисунку 2.7.

Отримані дані показують, що вплив факторних умов домінує, оскільки більша частина сільськогосподарської продукції пов'язана з рослинництвом, а ці умови є визначальними з погляду забезпечення необхідного рівня врожайності та продуктивності праці.

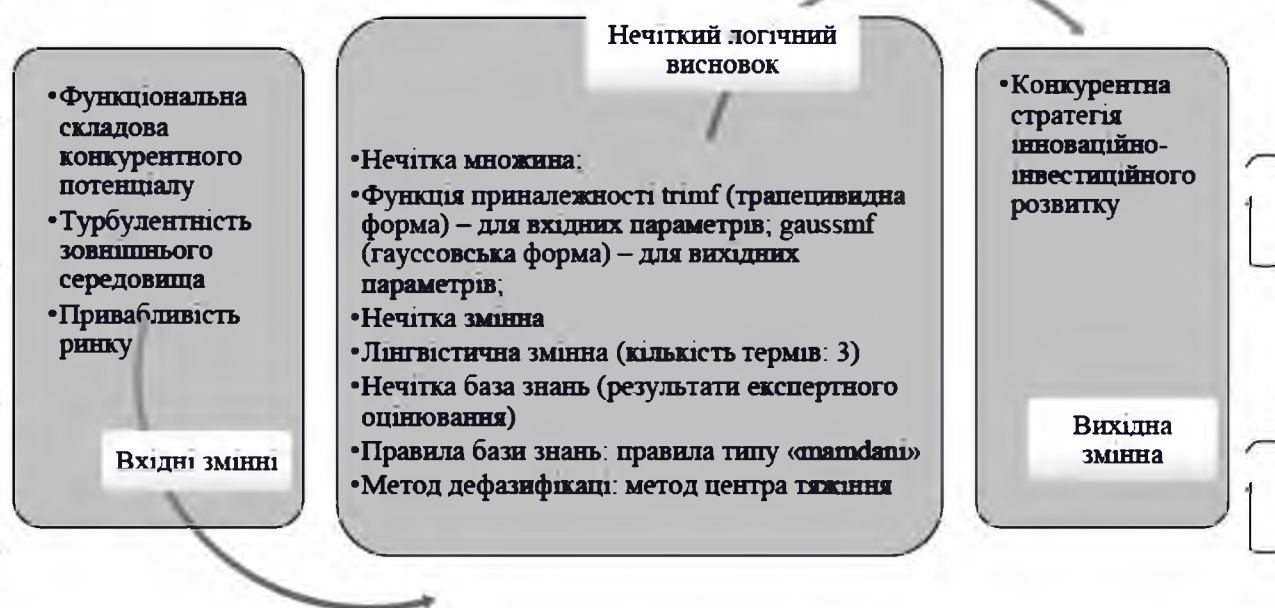


Рис. 2.7. Процедура обґрунтування вибору конкурентної стратегії розвитку суб'єктів агробізнесу

Незважаючи на неповну реалізацію, державна підтримка посідає друге місце. Це пов'язано зі збільшенням фінансування пільгового кредитування мікропідприємств, які найбільше потребують підтримки, подальшим субсидіюванням розвитку фермерських господарств, а також державною підтримкою хмелярства, тваринництва та сільгоспвиробників загалом. На параметри внутрішнього попиту істотно впливає значне недоспоживання основних видів продовольчих товарів порівняно із санітарними нормами, що відображає не задоволений попит як потенційну частку ринку. Незначний вплив внутрішнього галузевої конкуренції пояснюється високою стандартизацією продукції та великою кількістю виробників, особливо домогосподарств і мікропідприємств, що дає змогу вважати цей ринок



близьким до досконалої конкуренції. Монополістична конкуренція більш  
характерна для продуктів переробки, де конкурентні переваги зумовлені  
вимогами кінцевих споживачів. Допоміжні та суміжні галузі найменш  
схильні до впливу через їхню високу залежність від імпорту.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

### 3.1. Інструментальне наповнення механізму управління потенціалом конкурентоспроможності

Механізми управління конкурентним потенціалом можуть включати різні інструменти та методи, такі як стратегічне планування, маркетингові дослідження, інноваційний розвиток, кадрова політика, фінансове управління тощо. Важливо визначити не лише самі інструменти, але й те, як вони взаємодіють між собою та яким чином сприяють досягненню конкурентної переваги. Також, об'єктна структура управління конкурентним потенціалом визначає на які об'єкти спрямовані механізми управління та як вони організовані. Наприклад, це можуть бути ринкові сегменти, клієнти, ресурси компанії, конкуренти тощо. Важливо визначити, які об'єкти є ключовими для досягнення конкурентної переваги та як саме вони повинні бути управляні.

Таким чином, дослідження механізмів управління конкурентним потенціалом стає важливим завданням, що дозволяє розкрити роль та значення механізмів в досягненні конкурентної переваги, а також визначити оптимальні інструменти та об'єктну структуру, які допоможуть організації ефективно управляти своїм конкурентним потенціалом. Змістовність механізму управління конкурентним потенціалом має організаційно-економічний характер.

Тому механізм управління забезпеченням конкурентних переваг підприємства можна відобразити наступним чином (рис. 3.1).



Рис. 3.1) Механізм управління забезпеченням конкурентних переваг

Об'єкти управління можуть включати людські ресурси, виробничі потужності, технологічні розробки, маркетингові стратегії, інтелектуальну власність та інші фактори. Оптимальне використання цих об'єктів може допомогти підприємству зберегти або набути конкурентну перевагу на ринку. Крім того, аналіз конкурентних переваг може виявити потенційні проблеми або недоліки, які необхідно вирішити для поліпшення позиції підприємства. Загалом, аналіз конкурентних переваг є необхідним етапом стратегічного планування підприємства, який дозволяє розуміти, які фактори забезпечують його успішність на ринку і які напрямки розвитку можуть бути найбільш перспективними. Врахування конкурентних переваг допомагає підприємству побудувати стратегію розвитку, спрямовану на підтримання або зміцнення своєї позиції на ринку і задоволення потреб споживачів.

Як було сказано вище, варіанти включають екологічну, організаційну, соціальну, фінансову, економічну та технологічну підсистеми.

Територіально-виробничі комплекси включають в себе групу сільськогосподарських об'єктів, розташованих на певній території і спеціалізованих на вирощуванні певних видів рослин або тварин. Ці комплекси можуть бути розташовані на великих відстанях один від одного, що ускладнює організацію транспортування та зберігання продукції. Логістична діяльність в територіально-виробничих комплексах полягає в плануванні, координації і контролі руху матеріальних потоків в межах комплексу та зовнішніх поставок і реалізації.

Основною метою логістики в таких комплексах є забезпечення своєчасності, належної якості і ефективності постачання продукції споживачам. Управління логістикою в територіально-виробничих комплексах включає в себе планування та організацію транспортних маршрутів, складського управління, управління запасами, контроль якості продукції тощо. Крім того, важливо враховувати особливості різних сільськогосподарських галузей та їх взаємозв'язки для ефективного управління логістикою.

Для досягнення успіху в організації логістичної діяльності в територіально-виробничих комплексах необхідно використовувати сучасні інформаційні технології, оцінювати ефективність використання ресурсів та вдосконалювати процеси для підвищення продуктивності та зниження витрат. Крім того, важливо забезпечити взаємодію з іншими ланками поставок у сільському господарстві, такими як постачальники засобів виробництва і транспортування, процесори та реалізатори продукції.

Сучасні тенденції науково-технічного та економічного розвитку підвищення конкурентоспроможності потенціалу можливе за рахунок роботизації сільськогосподарського виробництва, диференціації польових культур, інтелектуального внесення мінеральних добрив і засобів захисту рослин, виробництва продукції з новими характеристиками, точного посів

культури, впровадження 3D-виробництва, де урбанізації та нового природокористування.

Екологічна підсистема представлена взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем за допомогою обміну матеріалами та енергією.

Земля є основним об'єктом праці в сільському господарстві, проте сучасні технології обробітку (наприклад, розчищення охоронних зон, недотримання принципів сівозміни, різке скорочення використання природних добрив тощо) призвели до деградації властивостей землі, зокрема й родючості. У

зв'язку з цим першочергового значення набуває врахування екологічних чинників у процесі сільськогосподарського виробництва, що справляє позитивний вплив на формування конкурентоспроможності та набуття конкурентних переваг.

Вплив на зазначені підсистеми здійснюється через використання інструментів досягнення конкурентоспроможності, зокрема системи реформування організаційної структури, прогнозування та стратегічного планування, моніторингу, фінансового регулювання, мотивації та управління.

Однак, наявні можливості для впровадження змін в організаційну структуру аграрних підприємств все ще є, і вони можуть сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності.

Впровадження змін в організаційну структуру аграрних підприємств може допомогти підвищити їх конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасного глобалізованого ринку. Однак важливо, щоб перед впровадженням будь-яких змін було проведено детальне дослідження тенденцій і можливостей, щоб забезпечити їх ефективність і прийняття обґрунтованих рішень.

Фінансове регулювання аграрних підприємств включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення стійкості фінансового стану підприємств та їх розвитку. Основні інструменти фінансового регулювання включають податкову політику, дотації, кредитну підтримку, страхування, гранти та інші фінансові інструменти.

Таким чином, фінансове регулювання аграрних підприємств включає в себе не лише використання внутрішніх фінансових механізмів для забезпечення фінансової стійкості, але й враховування вимог законодавства та інших елементів макроекономічного регулювання. Це дозволяє підприємству ефективно реалізовувати свою фінансову стратегію та досягати своїх цілей.

До класичних фінансових інструментів належать інвестиції, фінансування, планування, прогнозування, страхування, оренда, лізинг, фінансування, оподаткування, трастові операції, довірчі угоди, матеріальне стимулювання, заставні операції та формування фондів.

До фінансових інструментів належать доходи, прибуток, ціни, рента, фінансові санкції, дивіденди, інвестиції, відсоткові ставки, кредити, ставки і ціни цінних паперів, знижки, амортизація, цільові економічні фонди.

Мотиваційні структури базуються на рушійних силах і регуляторах людської поведінки: економічних інтересах, інстинктах і потребах. Рушійними силами людської поведінки є здебільшого честолюбство, прагнення до влади, збереження власності, задоволення фізіологічних потреб, особистої безпеки, гордість, амбіції, цікавість і симпатії.

Імператив контролю в даній структурі пояснюється необхідністю зіставлення запланованих і фактично виконаних операцій у системі управління, що створює і використовує конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Цей етап є заключним і складається з таких кроків

- Розроблення переліку конкретних критеріїв, що дають змогу виміряти й оцінити результати, отримані в результаті реалізації поставлених цілей і завдань;

- Оцінка отриманих результатів.

- Коригування параметрів системи управління, якщо отримані результати істотно відрізняються від заданих критеріїв.

Моніторинг забезпечує збір, аналіз та інтерпретацію інформації про стан зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціальні та екологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє оцінити зміни, які відбуваються, і виявити можливі загрози або можливості, які можуть виникнути для підприємства. Моніторинг включає в себе постійне спостереження за ринковими умовами, змінами в законодавстві, конкурентною ситуацією, технологічними нововведеннями та іншими факторами, що можуть вплинути на ефективність аграрного підприємства. В результаті моніторингу отримана інформація використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування стратегій та визначення пріоритетних напрямів діяльності. Постійний моніторинг забезпечує аграрному підприємству можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, прогнозувати небезпеки та використовувати можливості для забезпечення сталого розвитку. Він допомагає аграрному підприємству бути впевненим в своїх діях і підтримувати конкурентну позицію на ринку.

### **3.2. Механізм управління конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу.**

Механізми є важливою частиною управління будь-яким об'єктом і забезпечують поєднання процесів усередині системи та обмін матеріальними потоками й інформацією із зовнішнім середовищем. У рамках діяльності підприємства механізм-система об'єднує особливості виробничого та управлінського аспектів. Механізм управління конкурентним потенціалом потребує постійного вдосконалення, тому що він гарантує ефективну реалізацію конкурентної стратегії підприємства з метою підтримання і досягнення певного рівня конкурентоспроможності в процесі реалізації маркетингової політики на ринку. Важливість даного потенціалу в рамках

інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів АПК, пояснюється необхідністю розроблення механізмів виявлення та вибору найефективніших рішень і заходів, які потребують постійних ресурсів та адаптовані до високотехнологічних потреб сучасного суспільства. Відповідна демонстрація наявних конкурентних стратегій має здійснюватися відповідно до рівня формування та використання конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи оптимальне використання обмежених ресурсів і підвищення рівня конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Призначення механізму виявляється в забезпеченні взаємозв'язку та впливу основних

компонентів системи управління конкурентним потенціалом для досягнення поставлених цілей.

Поняття "механізм" походить із технічної науки і буквально означає машину - сукупність рухомо з'єднаних штучних елементів, що забезпечують програмований рух, пристрій, що передає або перетворює рух [42]. Інше визначення механізму представлено в контексті структурного підходу і розкривається як відображення внутрішньої структури або функціональної системи об'єкта у вигляді пристрою. Дехто стверджує, що його можна трактувати як сукупність процесів і станів, що утворюють об'єктивно існуючі явища, або як пристрій, що визначає порядок того чи іншого виду діяльності [43].

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.

Здебільшого дослідники та економісти підтримують технічний характер визначення механізму [43; 44; 45]: як сукупності станів або процесів, що визначають характер явища, у тому числі дії, перетворення вхідних параметрів у вихідні. Анрі Курман, представник французького наукового співтовариства, визначає механізм як систему елементів, що містить мету, методи, функції, суб'єкти та об'єкти управління, організаційні структури, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливів компонентів управління відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів для досягнення бажаного стану. Він визначається як перетворення, що відбувається для досягнення бажаного стану.



Зазвичай економічний механізм визначають як множину управлінських інструментів. Однак, економічний механізм не є просто набором інструментів чи ресурсів, а складною системою, яка включає в себе такі компоненти, як власність, ціни, гроші, ринок, конкуренція, правова система та інші. Він відображає взаємодію між різними суб'єктами економіки - державою, підприємствами, громадянами тощо. Економічний механізм має на меті забезпечити ефективне використання ресурсів, досягнення економічного зростання та задоволення потреб суспільства. Він допомагає вирішувати такі завдання, як розподіл ресурсів, формування цін, регулювання ринку, залучення інвестицій та інші. Отже, економічний механізм не можна зводити лише до ресурсів або виробничої діяльності, він є більш комплексною системою, що включає в себе різні аспекти управління економікою.

Механізм конкуренції допомагає системі сприяти ефективному розподілу ресурсів, стимулюючи суб'єктів ринку до підвищення якості своїх товарів та послуг, зниження цін і впровадження інновацій. Це стимулює зростання продуктивності і підвищення рівня життя суспільства в цілому.

Конкуренція також може виконувати функцію регуляції цін на ринку, забезпечуючи оптимальну вартість товарів і послуг для споживачів. Діяльність суб'єктів ринку залежить від рівня конкуренції в системі. Відсутність конкуренції може призводити до монополізації ринку, недостатнього використання ресурсів і зростання цін.

Отже, в рамках системи суспільства конкуренція допомагає забезпечити оптимальне функціонування економічних процесів і підвищення рівня життя населення. Цей механізм дозволяє компаніям змагатися між собою за ресурси, клієнтів, ринкові позиції та інші економічні блага. Конкуренція спонукає підприємства до пошуку ефективних стратегій та інновацій, що сприяє розвитку економіки в цілому. Результатом конкуренції може бути підвищення якості товарів і послуг, зниження цін та більш гнучкі ринкові умови. Однак, необхідно також враховувати ризики, пов'язані зі

зловживанням домінуючого становища на ринку та неконтрольованим конкурентним здобутком, що можуть перешкодити розвитку справедливої конкуренції та порушувати інтереси споживачів.

Механізм управління потенціалом конкурентності суб'єктів аграрного бізнесу відноситься до економічних механізмів, оскільки його ціллю є досягнення економічних результатів. Цей механізм спрямований на зростання частки ринку, що дозволить підвищити конкурентноспроможність суб'єктів аграрного бізнесу. Введення інноваційних технологій та інвестиційних проектів може сприяти підвищенню як показників фінансової стабільності, так і дохідності та рентабельності підприємств. Таким чином, механізм управління потенціалом конкурентності спрямований на досягнення економічних цілей та покращення фінансових показників суб'єктів аграрного бізнесу. Архітектура цього механізму наведена на рис.

### 3.2.

Нормативно-правове забезпечення являє собою систему правових норм, документів і положень, які регулюють діяльність суб'єктів аграрного бізнесу. Це можуть бути закони, постанови, накази, інструкції тощо, які визначають права і обов'язки суб'єктів, порядок їх діяльності, відповідальність за порушення законодавства.

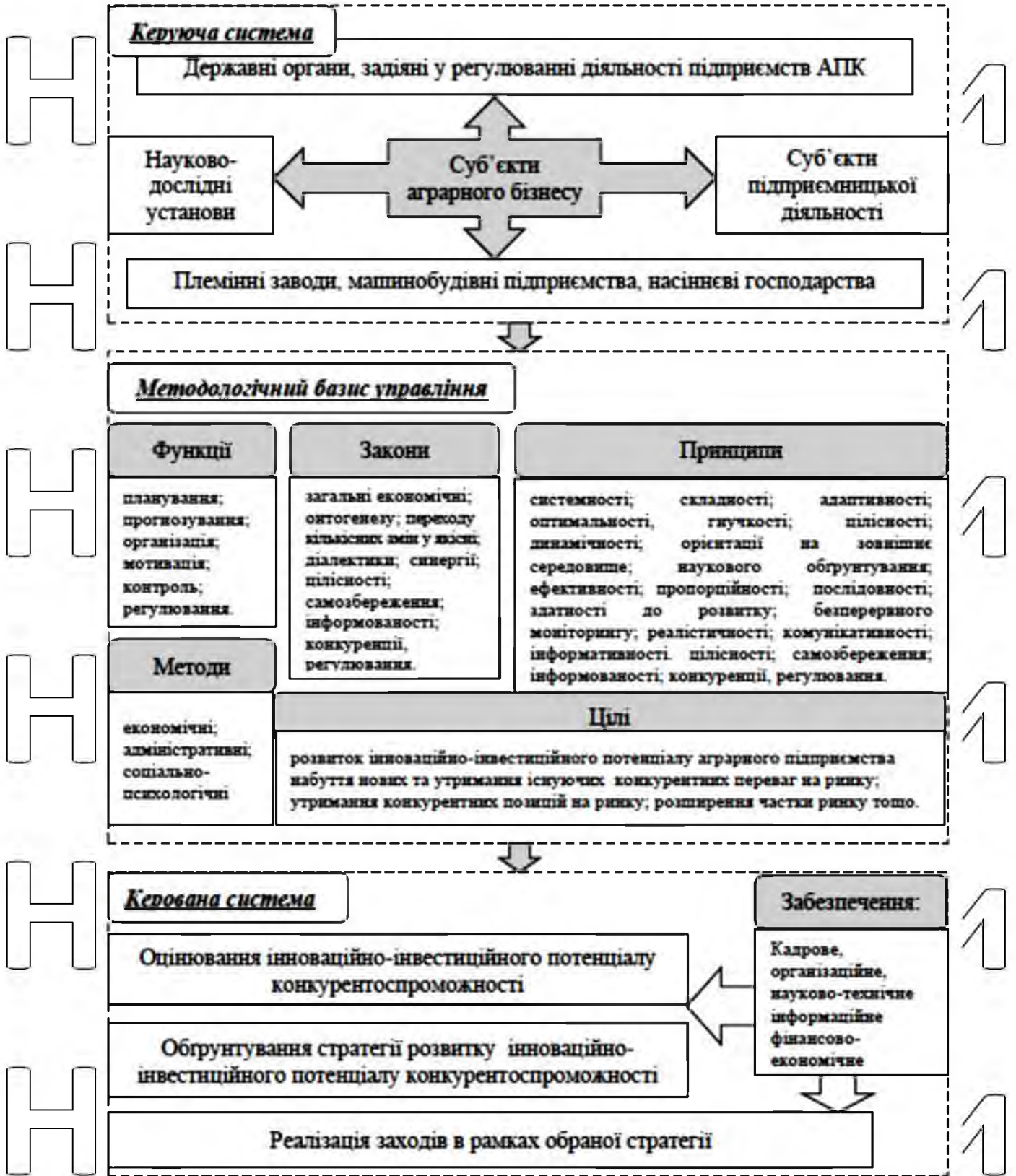
Фінансово-економічне забезпечення охоплює всі процеси, що пов'язані з управлінням фінансами та економічними ресурсами аграрного підприємства. Це включає планування фінансових ресурсів, бюджетування, аналіз фінансової діяльності, управління капіталом, контроль над фінансовими показниками тощо.

Організаційне забезпечення охоплює всі аспекти організації діяльності підприємства. [46].

Для ефективного інформаційного забезпечення необхідно використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які дозволяють швидко обробляти та аналізувати великі обсяги інформації. Крім

того, важливим аспектом інформаційного забезпечення є забезпечення конфіденційності та захисту інформації від несанкціонованого доступу.

# НУБІП України



### Рис. 3.2. Механізм управління конкурентним потенціалом агробізнесу

Управління конкурентним потенціалом також вимагає використання ефективних методів та інструментів, таких як стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища, маркетингові дослідження та інше. При цьому важливо, щоб всі підрозділи підприємства були взаємопов'язані та мали одну спрямованість, щоб досягти максимального успіху на ринку. Організаційне забезпечення також передбачає встановлення ефективних комунікаційних каналів та систем обміну інформацією між підрозділами підприємства. Це забезпечить швидкий та якісний обмін інформацією, сприятиме прийняттю правильних управлінських рішень та дозволить забезпечити безперебійну роботу підприємства.

Отже, організаційне забезпечення та інформаційне забезпечення грають ключову роль у управлінні конкурентним потенціалом підприємства.

Вони допомагають забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами, залучати необхідних співробітників для реалізації конкретних проєктів та забезпечувати якісний обмін інформацією, необхідною для ухвалення важливих управлінських рішень.

Використання матриці McKinsey дозволяє підприємству визначити свої конкурентні позиції на ринку. Вона аналізує галузь в цілому і визначає її привабливість в довгостроковій перспективі. За допомогою цієї матриці можна зробити стратегічний аналіз галузі та визначити, наскільки привабливою є галузь або певні сегменти ринку для підприємства. Матриця

BCG (Boston Consulting Group) допомагає визначити позицію підприємства на ринку шляхом оцінювання секторів бізнесу за їх часткою ринку і темпами зростання. Матриця включає в себе чотири категорії: зірки, питанці, корови і собаки. Зірки - це сектори з великою часткою ринку і високими темпами зростання, питанці - сектори з великою часткою ринку, але низькими темпами зростання, корови - сектори з низькою часткою ринку, але високими темпами зростання, а собаки - сектори з низькою часткою ринку і низькими темпами зростання.

Портфельний аналіз, який базується на цих матрицях, дозволяє підприємству вибрати оптимальний набір проектів для реалізації. Вибір такого набору проектів допомагає досягти стратегічних цілей розвитку підприємства і підвищує його конкурентну позицію та рентабельність. Отже, використання матриць McKinsey та BCG в управлінні конкурентним потенціалом допомагає підприємству аналізувати ринок, визначати свої конкурентні позиції, вибирати найбільш перспективні сектори бізнесу та розробляти стратегію розвитку, що сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Поряд із переліченими методами доцільно використовувати методи прогнозування, зокрема [47]: експортні методи, методи функціональної логіки, структурні методи, математичні методи, аналогові методи, методи Дельфі, методи круглого столу, методи мозкового штурму, методи морфологічного аналізу, методи прогнозних сценаріїв, методи побудови дерева цілей, методи спектрального аналізу та методи факторного аналізу. Математичні методи включають математичне прогнозування, класичні та прикладні математичні методи, оптимальне та лінійне програмування, математичний аналіз і теорію ймовірностей, математичну статистику, теорію ігор, імітаційне моделювання та симплекс-методи.

Економічні методи орієнтовані на інтереси та потреби працівників і спрямовані на матеріальне стимулювання їхньої зацікавленості у виконанні поставлених завдань і досягненні конкретних цілей. Ефективність цих методів ґрунтується на максимальному узгодженні цілей компанії, відділу, колективу та окремих співробітників. До цих методів належать комерційні розрахунки, поточне і стратегічне планування, ціноутворення, оподаткування та фінансування.

Організаційно-управлінські методи містять у собі засоби управлінського впливу організаційно-управлінського характеру на співробітників з урахуванням внутрішньоорганізаційних і національних стандартів діяльності. Організаційний вплив здійснюється через статичні

елементи - регламентацію, організаційну стандартизацію і проектування. Динамічним елементом є управлінський вплив, який використовується у функціональних процесах виробничої системи для підтримання виробничої системи в бажаному стані та забезпечення координаційної роботи апарату управління [48].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на закономірностях психічної діяльності працівника і використовуються в інтересах підприємства для оптимізації процесів і явищ. Це досягається за рахунок підвищення ініціативності, соціальної активності, самодисципліни, підеспрямованості та творчих здібностей працівника.

Соціальні методи реалізуються в процесі управління поведінкою і установками співробітників на основі ідеалів, мотивів, цілей і схильностей.

Соціальний метод реалізується через низку процесів: зміна ролей, соціальна профілактика, соціальне нормування і регулювання, управління соціально-масовими процесами і групами тощо. Об'єктом впливу є колектив. Мета використання психологічних методів - управління психічною діяльністю кожного співробітника, об'єкта впливу. Виокремлюють такі методи: гуманізація стосунків у колективі, формування і розвиток робочих груп, навчання персоналу і підбір фахівців, психологічна індукція [48].

У методологічних засадах менеджменту підкреслюється чільна роль законів. Закони - це стійкі, сформовані зв'язки між явищами, які важливо враховувати в процесі прийняття управлінських рішень. Такі закони є універсальними і стосуються будь-якої економічної системи; наукові - закони, які виникають внаслідок наукових досліджень і досліджень економічних процесів і явищ. Врахування цих законів у процесі управління дозволяє зробити більш обґрунтований і ефективний рішення.

Закони економіки визначають основні закономірності функціонування економічної системи і впливають на формування ринкових відносин і процеси управління в цій системі. Врахування цих законів дозволяє уникнути помилок і забезпечити стабільну роботу управлінських структур.

Нещодавно створені підприємства характеризуються певним колом проблем. Ці підприємства також можуть мати недостатній рівень професійної кваліфікації управлінського персоналу, що призводить до неефективного прийняття рішень. Вони можуть також стикатися з проблемами у встановленні і підтримці ефективної комунікації всередині організації та зовні. Крім того, такі підприємства можуть мати обмежені фінансові ресурси, що впливає на їх здатність вести планування та розвиватися. Загалом, для нещодавно створених підприємств характерною є складна початкова стадія розвитку, в якій вони зазнають великого впливу різних внутрішніх та зовнішніх факторів.

У процесі подальшого зростання підприємство також повинно звертати увагу на інновації та впровадження нових технологій, що дозволить йому зберігати конкурентну перевагу на ринку. Крім того, важливо підділяти достатні ресурси на вивчення і дослідження ринку, аналізувати тенденції та прогнозувати майбутні потреби споживачів. У компанії також необхідно розвивати стратегію управління персоналом, забезпечувати професійний розвиток співробітників та надавати їм можливості для самореалізації. Крім того, важливо підтримувати комунікацію та співпрацю всередині організації, забезпечувати чітку систему управління та контролю за виконанням поставлених завдань.

Узагалі, процес подальшого зростання підприємства вимагає впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток різних аспектів діяльності. Це може включати в себе розширення асортименту продукції, вдосконалення управління, підвищення якості продукції, розвиток маркетингу та збільшення частки ринку. Однак, успіх щодо подальшого зростання залежить від комплексного підходу та ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства.

### 3.3. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств

НУБІП України

Конкурентна стратегія розглядається як складова частина загальної корпоративної стратегії. Тому можливе формування та використання універсальної (портфельної) конкурентної стратегії підприємства, що

підтверджується тим, що життєздатною є тільки конкурентна стратегія

НУБІП України

бізнес-лінії або стратегічної зони бізнесу. З огляду на позицію дослідника з цього питання, ми пропонуємо визначити конкурентну стратегію як сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування стійкої

конкурентної переваги з довгостроковою перспективою та використанням

НУБІП України

маркетингових інструментів, що в умовах мінливого економічного середовища мають спиратися на стратегію інноваційно-інвестиційного розвитку. Пропонується визначити їх таким чином

Для виявлення найбільш придатних конкурентних стратегій, що

використовуються сьогодні в аграрному секторі, пропонується розглянути

НУБІП України

наявні класифікації (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Класифікація конкурентних стратегій**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



| Автори    | Ключові аспекти                               | Види стратегій  |
|-----------|---|---|
| Ансофф І. | Джерело конкурентної переваги                 | стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші);<br>стратегія максимізації ринкової частки;<br>стратегія росту  |
| Котлер Ф. | Маркетингове спрямування                      | стратегія ринкового лідера;<br>стратегія фірми-челенджера;<br>стратегія фірми-послідовника;<br>стратегія фірми-нішера   |
| Літл А.   | Конкурентні позиції                           | стратегія лідера<br>стратегія фірм. які характеризуються сильною позицією на ринку;<br>стратегія фірм. які характеризуються сприятливою позицією на ринку;<br>стратегія фірм. які характеризуються сильною надійною на ринку;<br>стратегія фірм. які характеризуються незадовільною позицією на ринку |
| Майлз Р.  | Конкурентні наміри в частині ринкових позицій | стратегія пошукувача;<br>стратегія оборонця;<br>стратегія аналітика;<br>стратегія реагуючого.   |

Працює жеття таблиці 3.1

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

| Автори                              | Ключові аспекти                   | Види стратегій  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Портер М.                           | Конкурентна перевага              | диференціація товару і ринку:<br>лідерство на основі мінімізації витрат:<br>фокусування (спеціалізація та концентрація).  |
| Райс Е.,<br>Траут Дж.               | Характер поведінки фірми на ринку | стратегія наступу (активна агресивна політика фірми в частині збільшення збуту та досягнення домінуючих позицій);<br>стратегія оборони – (пасивна політика фірми, спрямована на попередження втрати ринкових позицій)   |
| Тресі М.,<br>Вірсем Ф.              | Спосіб формування вищої цінності  | забезпечення вищої цінності через лідируючу позицію в галузі за ціновою характеристикою та зручністю товару:<br>забезпечення вищої цінності завдяки тісному контакту із споживачем (через детальну сегментацію ринку):<br>забезпечення вищої цінності завдяки постійному оновленню пропозиції товарів або послуг  |
| Уолкер О.,<br>Бойд Х.,<br>Лярош Ж.  | Метод конкуренції фірми           | стратегія аналітика:<br>стратегія пошукувача:<br>стратегія оборонця-диференціатора:<br>стратегія оборонця -цінового лідера  |
| Хулей Д.,<br>Лінч Д.,<br>Джоббер Д. | Стратегічна спрямованість фірми   | стратегія агресорів (завоювання позицій на ринку через кращі цінові та якісні характеристики товарів):<br>стратегія фірм, яким належать сегменти з найкращими позиціями (вибірковий підхід до вибору сегменту з товарами, якісні та цінові характеристики яких кращі, ніж у конкурентів):<br>стратегія «середніх» фірм (зосередження на певних ринкових сегментах товарів, ціна та якість яких аналогічна до пропозиції конкурентів):<br>стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю (зосередження на ринкових сегментах з товарами, які аналогічні за ціновими характеристиками до товарів конкурентів, проте більш якісні):<br>стратегія оборонців (спрямування на забезпечення індивідуальних клієнтів товарами, ціна та якість яких аналогічна до пропозиції конкурентів). |

Стратегія лідерства передбачає зниження витрат (сировини, матеріалів, трудових та енергетичних ресурсів) і ґрунтується на створенні систем виробництва й управління, що дають змогу оптимізувати економічний потенціал за рахунок використання технічних переваг великосерійного виробництва.

НУБІП УКРАЇНИ

Основою стратегії диференціації є виробництво продукції з унікальними споживчими характеристиками. Це включає в себе розвиток специфічних брендів, різноманітних послуг і якісної взаємодії з клієнтами.

НУБІП УКРАЇНИ

Крім того, стратегія диференціації дозволяє аграрним підприємствам збільшити свою ринкову частку і покриття споживчого попиту на різноманітні продукти та послуги. Перевагами стратегії диференціації є також можливість отримання високих цін за унікальний продукт або послугу, лояльність клієнтів та зменшення конкуренції. Однак, щоб успішно

НУБІП УКРАЇНИ

реалізувати цю стратегію, аграрним підприємствам потрібно мати достатні ресурси і знання для створення унікального продукту або послуги, а також високу лояльність споживачів. Узагалі, вибір стратегії лідерства або диференціації для аграрного бізнесу залежить від конкретних обставин та можливостей підприємства. Варто зазначити, що обидві стратегії можуть бути успішними, якщо їх правильно реалізувати і адаптувати до ринкових умов.

НУБІП УКРАЇНИ

Найбільшими сегментами органічної продукції у світовій економіці є фрукти, овочі, молоко, дитяче харчування, сільськогосподарська сировина для переробки та яловичина. Серед європейських країн лідерами за середньодушовими витратами на органічну продукцію є Швейцарія (103 євро), Німеччина (38 євро), Франція та Велика Британія (27 євро) і Швеція (47 євро).

НУБІП УКРАЇНИ

Хоча Україна не входить до числа країн-лідерів на світовому ринку органічної сільськогосподарської продукції, наразі понад 300 000 га сільськогосподарських угідь уже сертифіковано як органічні [49]. Серед стримуючих факторів розвитку вітчизняного ринку органічних продуктів харчування - низька платоспроможність населення. Ціни на органічну продукцію значно вищі, ніж на продукцію, вироблену за стандартними технологіями, а отже, попит на неї на внутрішньому ринку невеликий. Ціни на органічні продукти на 20-50% вищі за ціни на продукти, вироблені традиційним способом.

У зв'язку зі зростаючою свідомістю споживачів щодо здорового способу життя та екологічної безпеки, попит на екологічно чисті продукти харчування в Західній Європі зростає. Це створює перспективи для вітчизняних виробників, які реалізують стратегію імплементації екологічного землеробства і тваринництва.

Отже, імплементація екологічного землеробства і тваринництва є ефективною стратегією для експортно орієнтованих підприємств, оскільки відповідає потребам та вимогам споживачів щодо якості та безпеки продуктів. Західноєвропейські ринки, з їх попитом на екологічно чисті продукти харчування, можуть бути перспективними для вітчизняних виробників, які забезпечать відповідність продукції стандартам.

«У європейських країнах екологічно чистою (органічною) вважається продукція, вироблена, оброблена та реалізована згідно з стандартами Міжнародної федерації органічного сільського господарства (IFOAM) або органічними стандартами Постанови Комісії (ЄС) №889/2008» [50, с. 29].

У табл. 3.2 наведено світові вимоги до органічної системи сільського господарства і сільськогосподарської продукції.

«В Україні сертифікацію та інспекцію органічного виробництва та фермерських господарств здійснюють 11 організацій, серед яких Bio Control (Угорщина), Lason (Нідерланди), Control Union Ukraine (Нідерланди), Bio Inspecta та IMO (Швейцарія). Значна частина (близько 70-85%) усіх українських земель, що використовуються для органічного виробництва, сертифікована останніми» [51, с. 106].

Стратегію фокусування доцільно використовувати в процесі розроблення стратегії диференціації підприємствами, які не мають конкурентної позиції та необхідних виробничих потужностей у великому сегменті.

Процес інтеграції та прагнення України стати частиною спільноти європейських країн стимулює формування партнерських відносин в агробізнесі загалом.

## Перелік заходів органічної системи сільського господарства і сільськогосподарської продукції у світовій практиці

| Дозволені заходи  | Заборонені заходи  |
|---|--|
| Мінімальний вплив на ґрунт у процесі його оброблення:                           | Застосування синтетичних речовин (мінеральних добрив, пестицидів, засобів захисту) у рослинництві: |
| Забезпечення процесу сівозмін, культивачія, консервація:                        | Здійснення процесу опромінення та клонування:  |
| Використання органічних добрив (рослинного, тваринного походження):             | Використання стимуляторів росту, синтетичних добавок та інших генних технологій і тваринництві:    |
| Застосування добрив, які належать до несинтетичних сиромелених або меліорантів: | Застосування генетично модифікованих продуктів та організмів:                                      |
| Застосування посівного матеріалу, вищого виключно в екологічних господарствах   | Забруднення навколишнього середовища стоковими водами:   |
| Використання практики вільного випасу та вигулу тварин у літню пору:            | Утримання тварин прив'язаними  |
| Застосування у тваринництві кормів, винятково екологічного походження.          |  |

Україна входить до десятка найбільших світових виробників зерна і має широкі можливості для того, щоб стати лідером світового ринку. Щодо розширення ринкових ніш для вітчизняних сільгоспвиробників, то слід зазначити, що найбільшими світовими експортерами зерна є Єгипет, Індія, Нідерланди, Китай, Іспанія та країни ЄС. Одним з основних факторів, що сприяють розвитку вітчизняного агровиробничого комплексу, є продовольча криза на ринках Близького Сходу. Це створює потребу в імпорті продуктів сільського господарства з інших країн, що в свою чергу стимулює розвиток вітчизняного агроекспорту. Зокрема, азійські ринки, такі як Пакистан, Китай та Індонезія, є потенційними партнерами для України в експорті сільськогосподарської продукції. Ці країни характеризуються стрімким зростанням населення, що створює великий попит на продовольство. Відповідно, вони мають потребу в імпорті продуктів сільського господарства, зокрема з України. Це відкриває нові можливості для українських аграріїв та агроекспортерів, що дозволить зрушити національний агроекспорт на новий рівень.

Розширення експортних ринків, зокрема в азійські країни, стимулюватиме розвиток вітчизняного агровиробничого комплексу, збільшення виробництва та підвищення прибутковості

сільськогосподарських підприємств. Однак, щоб успішно проникнути на азійські ринки, необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних з якістю та конкурентоспроможністю нашої сільськогосподарської продукції.

Важливими аспектами є впровадження високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів, використання сучасних технологій вирощування та переробки, підвищення ефективності виробництва та логістики. Розвиток

агроекспорту до азійських країн може стати важливим фактором для сталого розвитку аграрної галузі України. Він дозволить залучити нові інвестиції, створити нові робочі місця та забезпечити стабільність доходу для сільськогосподарських підприємств

Елемент «Провідник» допомагає фірмі вирішити проблему відсутності необхідних знань, технологій або ресурсів, щоб розвиватися в індустрії. Завдяки провіднику фірма може отримати доступ до нових ринків, клієнтів або конкурентних переваг. Стратегічний альянс - це форма співпраці між

двома або більше компаніями, які об'єднують свої ресурси і знання для досягнення спільних цілей. Це може бути спільний проект, спільний продукт або спільна підприємницька діяльність. Стратегічний альянс дозволяє фірмі отримати доступ до нових ринків або конкурентних переваг, які були

непосяжні для неї самостійно. Усі ці елементи провідників допомагають фірмам залучити необхідні ресурси та відкрити нові можливості для розвитку

і конкуренції на ринку на основі інноваційних стратегій. Узгодженість конкурентної політики ЄС є одним із найсуперечливіших аспектів європейської інтеграції[52]. У 1957 р. зі створенням Європейського економічного співтовариства (нині - Європейського союзу) було

запроваджено загальні правила антимонопольного регулювання.

Стаття 101 Договору про функціонування Європейського Союзу забороняє всі угоди між підприємствами, рішення торговельних асоціацій та

узгоджену практику на внутрішньому ринку, що можуть вплинути на торгівлю між державами-членами тією мірою, якою вони перешкоджають, обмежують або створюють конкуренцію на внутрішньому ринку.

Одним з основоположних принципів конкурентної політики ЄС є принцип контролю за злиттями.

Ці положення покликані забезпечити ефективне функціонування ринку, запобігти недобросовісній конкуренції та зловживанню підприємницькою домінуючою позицією. Вони також служать захисту інтересів споживачів шляхом заборони антиконкурентної поведінки підприємств.

Україна, як асоційований член ЄС активно співпрацює з Європейською Комісією та іншими органами ЄС у сфері конкурентного права.

Виконання українськими органами влади міжнародних зобов'язань з питань конкуренції є однією з передумов для розширення економічного співробітництва з ЄС. З метою адаптації українського конкурентного права до правової системи ЄС було створено Антимонопольний комітет України, який забезпечує контроль за дотриманням конкурентного законодавства та регулює режими конкуренції на внутрішньому ринку.

Отже, положення конкурентного права ЄС значно впливають на практику конкуренції в Україні. Вони сприяють прозорості та справедливості на ринку, захищають права споживачів та сприяють розвитку економіки країни. На особливу увагу в агропромисловому комплексі заслуговують стратегії вертикальних угод, тобто угод між суб'єктами, які не є прямими конкурентами, але посідають різні позиції в процесі створення доданої вартості у виробничому (збутовому) ланцюжку (продавець - покупець, постачальник - споживач). Оскільки поведінка суб'єктів у рамках таких стратегій характеризується менш негативним впливом на конкуренцію, у

Положенні передбачено винятки.  
Аналіз господарської практики провідних сільськогосподарських підприємств України показує зростаючу роль логістичних витрат у структурі

загальних витрат. Україна втрачає на транзиті 20 дол. на тону сільськогосподарської продукції. Це на 40% більше, ніж у Німеччині, і на 30% більше, ніж у США [53]. Висока логістична складова перевезень сільськогосподарської продукції зумовлена вартістю доступу до об'єктів інфраструктури (у структурі витрат на перевалку зерна 53% припадає на доступ до причалів, подачу вагонів, електрику, воду та каналізацію, оренду майна, компенсацію земельного податку та платежі зі страхування), а решта 47% - на вартість [54, р.27-28].

Основними експортерами зерна в Україні у 2018-2021 роках є такі постачальники зерна: "Нібулон" (13,7% від загального обсягу експорту), "Кернел" (9,9%), Національна продовольчо-зернова корпорація України, Louis Dreyfus Company, Glencore, Cofco, Cargill; частка цих постачальників становить 71% від загального обсягу експорту зерна.

Цілком логічно, що провідні зерноторговельні компанії прагнуть збільшити загальний прибуток за рахунок зниження логістичних витрат. Одним з методів є переформатування ланцюгів постачань. Одним з прикладів внесення суттєвих змін у ланцюги постачань є компанія "Кернел", яка активно застосовує мультимодальний транспортний засіб для експорту зернових культур. Відстань від полів до суден-експортерів може бути великою, тому компанія використовує комбінацію залізниці, автотранспорту та судноплавства, щоб забезпечити ефективну та швидку транспортацію своєї продукції.

Ще однією компанією, яка впроваджує альтернативні варіанти транспортування у своїй ланцюзі постачань, є "Нібулон". Компанія розробила власну внутрішню логістичну мережу, яка включає в себе власний порт, судноплавний флот та зберігання зерна. Це дозволяє "Нібулону" значно знизити залежність від залізничної транспортної системи та оперативно реагувати на зміни.

Однак, «вузькими місцями» аграрної логістики в Україні на є сучасний етап залізничної транспортної системи та обмеженість альтернативних



варіантів транспортування. Залізничний транспорт в Україні характеризується застарілою інфраструктурою та недостатньою кількістю вантажних вагонів. Це створює проблеми з доставкою аграрної продукції зі

зберігальних об'єктів до портів або інших кінцевих пунктів. Крім того, обмеженість альтернативних варіантів транспортування, таких як авто- та річковий транспорт, також ускладнює логістику в аграрному секторі.

Недостатня розвиненість автомобільних та річкових маршрутів вимагає постійних інвестицій та модернізації. За даними аналітичного дослідження

[55] «елеватори здатні відвантажувати 715 тис. т на день, залізниця подає

вагони лише на 117 тис. т, станції в портах здатні обробити 200 тис. т вантажів, в портах є можливість вивантажити 182 тис. т, на судна можна завантажувати 250 тис. т на добу».

Це дозволяє зменшити витрати на транспортування зерна і покращити ефективність логістичних процесів. Крім того, річкова інфраструктура дає можливість знизити екологічний вплив транспорту на навколишнє середовище, оскільки річковий транспорт є менш забруднюючим порівняно з автотранспортом. Таким чином, функціонування річкової інфраструктури принесло позитивний економічний та екологічний результат.

Вирішення поставлених у магістерській роботі завдань дослідження дозволило дійти таких основних висновків:

1. Потенціал конкурентоспроможності - це здатність підприємства чи галузі економіки конкурувати на ринку та втримувати або займати сильне положення серед конкурентів. Цей потенціал визначається різноманітними факторами, які включають у себе як внутрішні, так і зовнішні чинники. Підприємства та галузі, які враховують ці аспекти та активно працюють над покращенням їх, мають більший потенціал конкурентоспроможності в глобальному бізнес-середовищі.

2. Важливою умовою успішної роботи компанії на ринку є наявність стійких конкурентних переваг. Їх формування залежить від ступеня використання конкурентного потенціалу. Він об'єднує ресурси і можливості в рамках діяльності підприємства для формування відповідних характеристик, які при позиціонуванні на ринку набувають форми конкурентної переваги. Основними підходами до розуміння змісту конкурентної переваги є порівняльна перевага, ресурсна перевага, вартісна перевага та факторна/результативна перевага.

3. Важливим аспектом управління конкурентною перевагою є визначення джерел її формування. Узагальнюючи групу джерел конкурентної переваги, можна виокремити такі, як економічні, у вигляді внутрішніх, зовнішніх і комбінованих ресурсів; структурні, у вигляді горизонтальної та вертикальної інтеграції; науково-технічні та технологічні; географічні, неюридичні, інституційні, інфраструктурні тощо. 3 характеристики аграрного сектора.

4. характеристики структур, що підтримують сільськогосподарський сектор. Описується роль насінницької галузі та її вплив на зростання врожайності та структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Буде проведено аналіз споживання, виробництва, експорту та імпорту насіння в Україні. Описуються особливості внутрішнього ринку

мінеральних добрив. Проаналізовано структуру земельних площ, що обробляються мінеральними добривами. Зазначено, що площа земель, які обробляються мінеральними добривами, має тенденцію до збільшення.

Виявлено причини зниження обсягів використання мінеральних добрив у вітчизняній економіці. Установити вплив імпорتنих мінеральних добрив на зростання собівартості сільськогосподарської продукції. Пояснити роль і загальну структуру каналів збуту сільськогосподарської продукції.

5. Механізм забезпечення конкурентних переваг базується на аналізі різних показників конкурентоздатності продукції. Це означає, що підприємство вивчає наявні конкурентні переваги і можливості для поліпшення, а також потенційні проблеми і загрози в конкурентному середовищі. Рациональна політика досягнення конкурентних переваг організовується за допомогою організаційно-економічного механізму, який являє собою інтегровану систему об'єктів та інструментів. Об'єктами управління є різні підсистеми, такі як організаційна, фінансово-економічна, технологічна, екологічна та соціальна. Інструментальне наповнення процесу забезпечення конкурентних переваг включає різні елементи.

6. Розроблення відповідних механізмів формування та використання конкурентоспроможності для ефективного реалізації конкурентних стратегій є одним із ключових завдань. Ключовими рисами механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути: орієнтація на інновації і технологічний розвиток, маркетингова орієнтація, розвиток людських ресурсів, управління якістю, фінансовий аспект, стратегічне планування, аналіз та контроль результатів. Таким чином, для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідний комплексний підхід, який враховує всі ключові аспекти механізму управління. Організація повинна розробляти і впроваджувати підходи, що найкраще враховують її специфіку та конкурентні переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.
2. Арсф'єва О., Коренков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним. Економіст. 2003. №9. С. 45-47.
3. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2001. 20 с.
4. Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
5. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій // Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 3. - С. 121-125.
6. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 23-26.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
8. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.
9. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
10. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь: УрДТУ, 2007. 28 с.

11. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 46. С. 468-473.

12. Кадикова і. Н., Ларіна С. А., Чумаченко і. В. Управління внутрішніми стейкхолдерами проєктів при реалізації стратегії програми. Управління розвитком складних систем. 2016. № 28. С. 68–74.

13. Сьомич М. І. Управління організаційно-правової безпекою суб'єкта аграрного бізнесу в контексті теорії зацікавлених сторін. Вісник ХНАУ. 2019. № 3. С. 220–234.

14. Холод В. В. Чотириохвекторна модель розвитку конкурентного статусу [Електронний ресурс] / В. В. Холод. – Режим доступу.: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68045.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm)

15. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення / С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 3. – С.

110–115.  
16. Кузьминчук Н. В. Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект / Н. В. Кузьминчук, О. Ю. Терованесова // Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2014р. // Нац. гірничий ун-т. У 2-х частинах. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 1. – 188 с.

17. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства. Энергосбережение – Энергетика – Энергоаудит. 2013. № 6 (12). С. 54–57.

18. Сачинська Л.В., Бедін О.В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. Збірник наукових праць. Луцьк : ДВНЗ

Львівського національного технічного університету, 2012. URL:  
[http://archive.nbuvi.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_oif/2012\\_9\\_3/33.pdf](http://archive.nbuvi.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2012_9_3/33.pdf)

19. Матвеев В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №

12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2630>.

20. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.

21. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг

підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №10. – С. 505 – 511.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>

22. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51-54.

23. Пелішенко В. П. Теоретико-методичні підходи оцінки рівня конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств. Вісн. Бердян.

ун-ту менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 46-53.

24. Комарова К.В. і Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. №5-6. С. 25-30.

25. Скавронська І. Конкурентні переваги національної економіки на світовому ринку туристичних послуг // І. Скавронська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2009. – Вип. 5. – С. 396-403.

26. Микитюк О. П. "Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах." Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка (2013). № 10, (151). С. 83-88.

27. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №15. – С. 311 – 316. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>

28. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 24(1). – С. 152-156.

29. Collis, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities?[Текст] / D.J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol.15. – № 8. – P.143-152

30. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage [Текст] / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99-120.

31. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Суха ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2008. – 20 с.

32. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ. І. Гнатковська, І. Ємельянова. – К.: Наш Формат", 2019. – 624 с.

33. Зеліч В. В., Агій А. В. Ефективність використання природних ресурсів для досягнення конкурентних переваг в різних країнах світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014) Випуск 8. Частина 3. С. 20-24.

34. Боровік, Л. Інновації – основний метод активізації інвестиційних процесів у сільському господарстві. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 8-15. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201541](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541).

35. Ринок мінеральних добрив у новому агросезоні-2020. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/16992-rynok-mineralnykh-dobryv-u-novomu-ahrosezoni2020.html>

36. Кадирова І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». (2019). №15. С. 102-107. URL:

37. <http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6171/kadyrus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38. Захарчук О. В. Використання паливно-енергетичних ресурсів у сільському господарстві / О. В. Захарчук, О. В. Вишневецька // Економіка АПК. - 2015. - № 5. - С. 62-69.

39. Зоря С. П. Удосконалення механізму формування та вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств / С. П. Зоря. – К. Юрінком Інтер. – 2014. – №10. – С. 69-75.

40. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_9)

41. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства /С.О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 220–226.

42. Альберда Т. Г. Механізм як загальнонаукова і правова категорія («правовий механізм») / Т. Г. Альберда // Молодий вчений. – 2013. – № 2 (02) – С. 64–68.

43. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. Федорчак // Демократичне врядування : науковий вісник : Електронне наукове фахове видання. – 2008. – Вип. 1. – Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf)

44. Саєнко М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 248 с.

45. Арченко Н.П. Поняття механізму держави, наукові пошуки теоретико-правової дефініції // Юридические науки. – 2007. – №2. – С. 278-284.



46. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків – 2018. 294 с.

47. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків – 2018.

314 с.

48. Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/>

49. Лагута Я.М., Михайленко Н.В. Стан та перспективи розвитку ринку органічної продукції в контексті соціальної відповідальності бізнесу.

Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 18. С. 79-82.

50. European Union Council Regulation No. 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation No. 2092/91 // Official Journal of the European Union. – 2007. – L. 189. – 23 p.

51. Ковальчук С. Я. Муляр Л. В. Виробництво органічної продукції – аграрна спеціалізація України на міжнародному ринку. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. №3 (80). С. 103-109.

52. Офіційний веб-портал антимонопольного комітету. URL: <https://amcu.gov.ua/napryami/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodne-spivrobitnictvo>

53. Інформація про рівень середньозважених цін на основні видисільськогосподарської продукції та продукти її переробки станом на 20 вересня 2021 року.

URL: file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/i%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BDi%20%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%BE%D0%B2i%20%D1%86i%D0%BD%D0%B8%2020.09.2019.pdf

54. Транспортні проблеми агрологістики: цифри. 19.12.2018.

URL: <http://logist.fri/news/transportnye-problemy-agrologistiki-cifry>

55. Експортні рекорди зерна. [https://ambarexport.ua/blog/export-](https://ambarexport.ua/blog/export-records-of-grain)

[records-of-grain](https://ambarexport.ua/blog/export-records-of-grain)

56. Competitive advantages of small business. Mykhailo Marshalok,

Alona Melnyk, Viktoriia Vasiuta, Volodymyr Yatsenko, Volodymyr Saienko. AD

ALTA: Journal of interdisciplinary research. (September, 2021), by Magnanimitas/

ATTN. and/or its licensors and affiliates (Collectively, "MAGNANIMITAS"). all

rights reserved. Special ISSUE NO.: 11/02/XXII. (VOL. 11, ISSUE 2, Special

ISSUE XXII.). P. 60-66.

57. Конкуренстоспроможність підприємства. навчальний посібник.

I.А. Дмитрієв, I.M. Кирчата, O.M. Шершенюк. Х.: ФОРМ Бровін O.B., 2020.

340 с.

58. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями

підвищення : монографія / за заг. ред. O.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013.

470 с.

59. Нікітченко С.О. Науково обґрунтовані підходи до економічної

ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств //

"Економіка: реалії часу" – 2015. – № 2. – С. 207-212. Режим доступу:

<http://economics.odu.ua/files/archive/2015/№2/207-212.pdf>

60. Ільчук М.М., Коловач І.А. Ефективність інвестиційного проекту

створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського

підприємства. Стаття. – К.: Економіка АПК, № 5 (247), 2015. – С. 55-61

61. Маршалок М.С. Формування та використання ресурсного

потенціалу аграрної сфери в контексті розвитку біоeкономіки / Науковий

вісник НУБІП України.-К.: ВЦ НУБІП України, 2014.- Вип.200, ч.2. с. 176-

182

62. Дубницький В. І. Конкуренстоспроможність і базові поняття

конкуренсного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень [Електронний

ресурс] / В. І. Дубницький, О. Г. Нефедова // Вчені записки Таврійського

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України