НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

РОМАНЮК ОЛЕКСАНДР ГЕОРГІЙОВИЧ

УДК: 338.43:334.012.23

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2024

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент
СЕНЧУК Ігор Іванович,
Харківський національний університет внутрішніх справ, доцент кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу;

доктор економічних наук, доцент
КОТВИЦЬКА Наталія Миколаївна,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку.

Захист відбудеться «07» листопада 2024 р. о $10^{\underline{00}}$ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «04» жовтня 2024 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку України одним із головних пріоритетів є розвиток аграрного та продовольчого виробництва як важливого інструменту зміцнення національної економіки. Це відповідає цілям сталого розвитку ООН, вимогам законодавства ЄС щодо якості агропромислової продукції, а також програмним документам, що регламентують національну економічну стратегію та стратегії сталого розвитку України. Для створення всередині країни комплексного виробничого ланцюга та збільшення доданої вартості потрібно пройти складний шлях, спрямований на становлення індустріально розвиненої держави.

Європейський напрямок розвитку України відкриває нові можливості для українських виробників, але одночасно підвищує рівень конкуренції та вимоги до якості продукції. Агропромислові підприємства повинні швидко адаптувати своє управління, використовуючи всі доступні методи, щоб залишатися конкурентоспроможними серед європейських виробників сільськогосподарської продукції. Тому вдосконалення теоретичних і методичних основ розробки ефективних конкурентних стратегій є ключовим завданням у стратегічному управлінні агропідприємством, для збереження їх стійкої конкурентної позиції. Актуальність цього питання пов'язана з різноманітністю підходів до формування конкурентних стратегій, недостатньою розробленістю методів їх реалізації та стратегічною важливістю отриманих результатів, що і є предметом дослідження цієї дисертації.

Питання змісту, формування та впровадження конкурентної стратегії було розглянуто в роботах таких відомих зарубіжних науковців, як: М. Портер, Б. Карлоф, А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд, А. Д. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Х. Мескон, Д. Хасси, П. Дойль, Ф. Котлер та інших. Серед українських дослідників питання стратегії відображено в роботах таких авторів, як В. В. Пастухова, О. І. Ковтун, О. М. Тридід, А. П. Наливайко, Л. Л. Гевлич; зокрема, питання конкурентних стратегій агропромислових підприємств розглядаються в роботах І. Б. Яціва, а конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств — у працях Т. А. Власенко, С. М. Кваші, Н. М. Котвицької, О. Ю. Єрмакова, М. М. Ільчука, В. П. Горьового, С. А. Нестеренка, А. П. Гайдуцького та інших. Незважаючи на значний науковий доробок, існують розбіжності в поглядах на теоретичні та методичні аспекти визначення і розробки конкурентних стратегій підприємств. Особливо важливо подальше дослідження алгоритму та механізму формування таких стратегій з урахуванням специфіки агропромислових підприємств.

Актуальність, а також теоретична і практична важливість цього напряму досліджень стали основою для вибору теми дисертації, визначення її мети, завдань, об’єкта та предмета дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до плану науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та

технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.)., у межах яких автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та надано практичні рекомендації з генерування, планування та реалізації конкурентної стратегії агропромислових підприємств в Україні на основі ключових показників їх діяльності.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретично-методичне та науково-практичне обґрунтування засад планування генерування та імплементації конкурентних стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність вирішення таких конкретизованих завдань:

- уточнити та систематизувати теоретичні основи понятійного та категоріального апарату стратегічного управління;
- вивчити науково-методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства;
- удосконалити процес розробки конкурентної стратегії підприємства та визначити необхідні інструменти для цього;
- обґрунтувати критерії та узагальнити систему класифікації агропромислових підприємств;
- створити матрицю стратегій для агропромислових підприємств на основі кластеризації;
- змоделювати вибір пріоритетного напряму для формування конкурентної стратегії на агропромислових підприємствах;
- обґрунтувати вибір найбільш ефективної конкурентної стратегії для агропромислового підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси генерування та імплементації конкурентних стратегій агропромислових підприємств України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів конкурентних стратегій агропромислових підприємств та розроблення механізму їх формування в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали матеріали з монографій, науково-аналітичні статті українських і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій з питань формування конкурентної стратегії та стратегічного управління підприємствами, а також статистичні дані й звітність агропромислових підприємств. У дослідженні застосовано загальнонаукові та емпіричні методи

економічного аналізу, які ґрунтуються на системному та міждисциплінарному підходах. Зокрема, використано такі методи: монографічний — для вивчення наукової літератури з теми; узагальнення — для розкриття сутності стратегії й конкурентної стратегії; аналізу та синтезу — для виокремлення основних аспектів конкурентної стратегії та обґрунтування системи класифікації агропідприємств; порівняльний аналіз — для визначення однорідних груп агропідприємств в Україні; комплексний аналіз — для ідентифікації ключових показників ефективності агропромислових підприємств та встановлення пріоритетних напрямів розвитку; матричні методи (SWOT-, PEST- та SPACE-аналізи) — для вибору конкурентної стратегії; експертні оцінки — для оцінки потенціалу підприємств і галузі; нормалізацію мінімакс — для приведення показників до інтервальних значень і підвищення ефективності аналізу даних; кореляцію — для визначення взаємозв'язку між основними показниками діяльності агропідприємств; кластерний аналіз — для виявлення однорідних груп підприємств; бенчмаркінг — для встановлення пріоритетних напрямів розвитку аграрного бізнесу у формуванні конкурентних стратегій; графічний метод — для розробки алгоритмів формування й реалізації стратегії; абстрактно-логічний — для формулювання узагальнень і висновків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному та методичному обґрунтуванні організаційно-економічних та організаційно-управлінських засад стратегічного планування заходів з управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектора та їх продукції.

Основні положення, винесені на захист, полягають в наступному:

вперше:

- обґрунтовано теоретичні основи формування конкурентної стратегії аграрних підприємств шляхом визначення концептуальних засад управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції на основі ідентифікації ринкових та виробничо-збутових можливостей в контексті реалізації загальної стратегії розвитку суб'єкта економічних відносин та досягнення цілей сталого розвитку й поступальної реалізації продуктивних стратегій зростання;

удосконалено:

- понятійний апарат стратегічного управління, зокрема, визначення «стратегії» як комплексного поняття, яке враховує її сутність, спосіб реалізації та очікуваний результат, при цьому обґрунтовано тотожність понять «бізнес-стратегія» та «ділова стратегія» за метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг, а також уточнено їх як тип управління окремими підрозділами компанії шляхом впорядкування наукового тлумачення терміну «конкурентна стратегія», який визначено як динамічний довгостроковий комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення й утримання конкурентоспроможності, здатних нейтралізувати конкурентні сили і побудувати стратегію конкуренції з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;

- підхід до формування конкурентної стратегії підприємства, що представлений як послідовний процес, що включає етапи визначення цілей,

аналізу, прогнозування та планування з можливістю проміжного контролю й коригування;

- процес розробки конкурентної стратегії, який базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів PEST-, SPACE-, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та кластеризації, а також дозволяє визначити раціональну стратегію, орієнтовану на конкретні підрозділи чи сектори підприємства, і супроводжується чітким інструментарієм для реалізації.

набуло подальшого розвитку:

- система класифікації агропромислових підприємств, що базується на таких критеріях, як розмір підприємства, площа земельних угідь, ефективність використання ресурсів, виробничі активи та якість управління, що дозволяє створити класифікаційну систему, яка враховує особливості агропромислових підприємств;

- організаційно-методичний підхід до розробки та впровадження стратегій розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, який базується на прогнозуванні економічних результатів, формалізації управлінських процедур для вибору стратегічних альтернатив та оцінці перспектив використання конкурентних переваг аграрних підприємств;

- теоретичні основи інноваційної спрямованості інвестиційної діяльності аграрних підприємств через визначення структурних особливостей систем управління їхньою конкурентоспроможністю, що базуються на створенні конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційних рішень;

- методичний підхід до вибору ефективної конкурентної стратегії, який передбачає визначення стратегічних показників діяльності підприємства для покращення його конкурентної позиції.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у дисертації наукові та методичні рекомендації щодо покращення процесу формування конкурентної стратегій застосовуються у діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

Пропозиції щодо впровадження окремих положень щодо формування конкурентних стратегій використовуються в практичній діяльності таких підприємств, як ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 89 від 02.04.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 069 від 12.02.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 35 від 15.02.2023 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 89-01/а від 12.03.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею здобувача. Всі наукові результати, що виносяться на захист, отримано автором самостійно і є його особистим науковим надбанням. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження обговорювалися та доповідалися на: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» (Миколаїв, 2024).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 10 одноосібних наукових працях загальним обсягом 3,2 д.а., серед яких: 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні, 4 публікації в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 192 сторінки. Основний зміст дисертації містить 23 таблиці та 27 рисунків. Список використаних джерел налічує 237 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *першому розділі* **«Наукові засади формування конкурентної стратегії підприємств»** розглянуто різні підходи авторів до поняття «стратегія», а також запропоновано власне визначення, яке враховує її сутність, методи та результати реалізації. Визначено місце конкурентної стратегії серед управлінських стратегій і вирішено розбіжності в трактуванні відносин між конкурентною та бізнес-стратегіями, пояснивши їхню різницю, а також запропоновано систему класифікації стратегій.

Завдяки морфологічному аналізу сформульовано дефініцію поняття «стратегія» з акцентом на основні елементи: сутність, методи реалізації та бажаний результат. На основі цього стратегія розглядається як генеральний напрям, спрямований на досягнення стратегічних цілей, який об’єднує плани, правила, рішення, концепції й дії, розроблені на основі науково обґрунтованого підходу для «виживання» та успіху в сучасних умовах, з чітко поставленими завданнями, цілями та політикою, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги через взаємодію із зовнішнім середовищем і використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства.

Визначено суперечності в ієрархічній системі стратегічного управління щодо рівнів і їх змісту. Автор обґрунтовує використання чотирирівневої ієрархічної структури стратегій для диверсифікованого підприємства, уточнюючи тотожність бізнес- і ділової стратегії, а також відмінності між діловою, конкурентною стратегіями та стратегією конкуренції. Конкурентна стратегія визначена як динамічна, довгострокова сукупність взаємопов’язаних дій, що підпорядковані загальній меті підприємства, заснована на його

внутрішніх можливостях, спрямована на підтримання конкурентоспроможності та здатна протистояти конкурентним силам.

Процес розробки конкурентної стратегії представлено як послідовність взаємопов'язаних етапів: постановка цілей, аналіз, прогнозування та планування, з можливістю проміжного контролю, оцінки та коригування (рис. 1).

Формування конкурентної стратегії має бути системним, тобто всі елементи повинні взаємодіяти і бути спрямованими на досягнення цілей. Важливим аспектом є принципи розробки конкурентної стратегії: цілеспрямованість, цілісність, керованість, безперервність, контрольованість, гнучкість, адаптивність, комплексність, системність, ефективність та збалансованість.

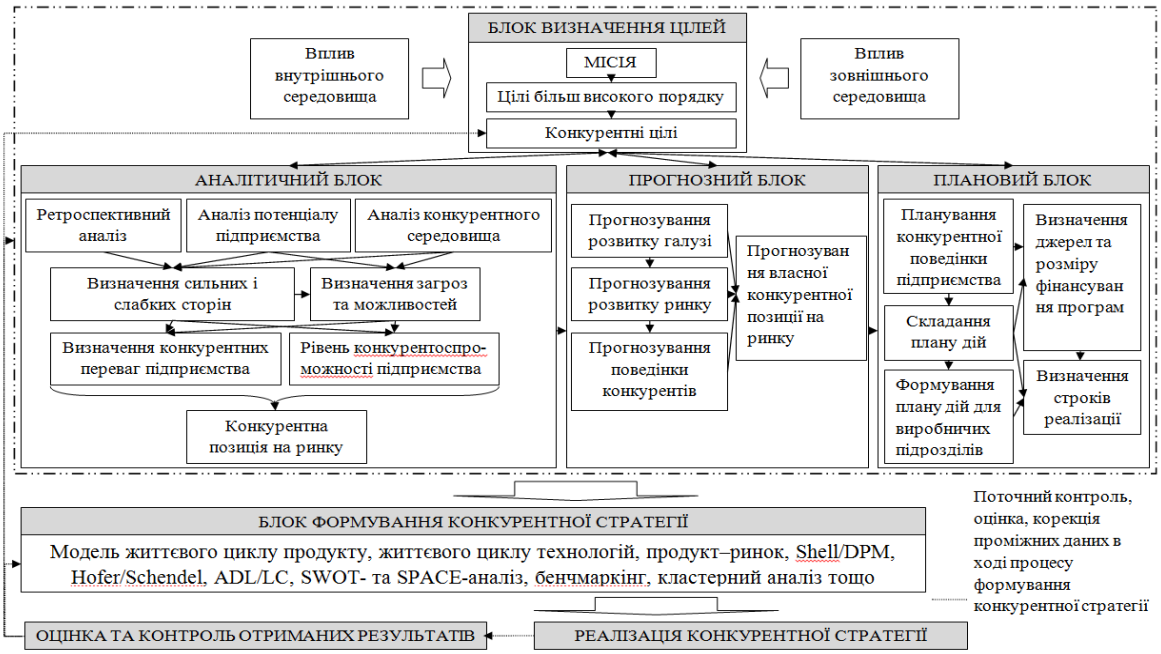

Рис. 1. Процес генерування та імплементації конкурентної стратегії підприємства

Процес розробки конкурентної стратегії має враховувати зовнішні та внутрішні загрози і можливості, бути узгодженим із загальною політикою підприємства та стратегіями вищого рівня, спиратися на конкурентні переваги, позицію на ринку, ключові фактори успіху та сильні сторони підприємства. Стратегія повинна бути орієнтована на досягнення чітко визначених конкурентних цілей, заснованих на детальних стратегічних планах, які дозволяють проводити проміжну оцінку під час реалізації та підсумковий аналіз результатів після завершення.

У процесі дослідження формування конкурентної стратегії визначено як систему заходів і дій, що включає: аналіз впливу зовнішнього середовища, врахування загальної стратегії та політики підприємства, факторів внутрішнього оточення; оцінку рівня конкурентоспроможності, позиції на ринку та переваг компанії; постановку конкурентних цілей; застосування

економіко-математичних методів для оцінки ринку та власних ресурсів; визначення бажаної конкурентної позиції та дій для її досягнення в обраному ринковому сегменті; розподіл стратегії за секторами та підрозділами; досягнення конкурентних цілей та оцінку результатів.

Під впливом сучасних євроінтеграційних процесів і реформ в Україні формуються нові основи для розвитку національної економіки. У цьому контексті виробництво аграрно-продовольчої продукції стає ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки країни, сприяє зростанню експортного потенціалу та впливає на рівень життя населення. Зміни в економічних умовах розвитку України посилюють конкуренцію серед виробників у всіх секторах і ускладнюють реалізацію існуючих конкурентних переваг підприємств. Серед переваг агропромислових підприємств — можливість концентрації капіталу, зниження собівартості продукції, стабільність цін, стійка конкурентна позиція, а також можливості для модернізації виробничої бази, інвестиційного та інноваційного розвитку, що є основою для успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, згідно з європейським напрямом розвитку України.

У другому розділі **«Аналіз стану та тенденцій економічного розвитку агропромислових підприємств»** визначено основні принципи розвитку аграрного сектору України; визначено, класифіковано та кластеризовано провідні підприємства на ринку.

Проведений структурно-динамічний аналіз продукції сільського господарства виявив, що обсяги виробництва рослинницької продукції (538,7 млрд грн у 2021 році) значно перевищують обсяги тваринницької продукції (142,3 млрд грн), а продукція підприємств (66,1 %) переважає над продукцією населення (33,9 %). Загалом, з 2010 по 2021 рік, обсяг сільськогосподарської продукції зріс на 45,7 %.

Основні показники свідчать про підвищення ефективності використання посівних площ: їхній обсяг зріс лише на 4,4 %, тоді як виробництво основних сільськогосподарських культур збільшилося на 29,7 %. Зміни також стосуються структури виробництва м’яса: зменшилось поголів’я великої рогатої худоби на 39,3 %, свиней на 14,2 %, овець і кіз на 24,2 %, тоді як поголів’я птиці зросло на 25 %. Виробництво молока знизилося на 17,8 %, вовни — на 54,8 %, тоді як кількість яєць зросла на 11,5 %. Також скоротилися обсяги добування водних біоресурсів на 62,1 % та вилову риби на 73 %.

Протягом останніх п'яти років експорт агропромислових товарів зріс на 34,2 %, що свідчить про сприятливі умови для виходу агропідприємств на зовнішні ринки. Водночас важливо переорієнтувати експорт з продукції рослинництва на товари з вищою доданою вартістю.

Частка підприємств у сільському, лісовому та рибному господарстві стабільно перевищує 14 % від загальної кількості. З 2010 до 2021 року кількість сільськогосподарських підприємств коливалася між 61,5 та 80,3 тис., з максимумом у 2010 році та мінімумом у 2011, із середнім показником у 73,8 тис.

За цей період продуктивність праці на одного зайнятого зросла більше ніж на 500 тис. грн. Це свідчить про значні можливості для підвищення продуктивності через збільшення частки доданої вартості, оновлення технічної бази, впровадження енергоощадних технологій, удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації працівників та посилення стимулюючої функції заробітної плати.

Прогнози свідчать про тенденцію зростання капітальних інвестицій у сільське господарство. Проте у 2021 році інвестиції знизились на 10 % вперше після 4-річного зростання, ймовірно, через накопичення коштів перед відкриттям ринку сільськогосподарських земель.

Незважаючи на збільшення обсягів агровиробництва на 3,3 %, прибутки сільськогосподарських підприємств знизилися на 43 % через зростання собівартості продукції, що перевищує темпи зростання доходів. Це призвело до різкого зниження рентабельності виробництва майже втричі.

Визначення основних факторів успіху підприємств дозволяє створити ефективну конкурентну стратегію для кожного господарюючого суб'єкта. Для цього була розроблена, обґрунтована та адаптована система класифікації агропідприємств за певними показниками. (рис. 2).

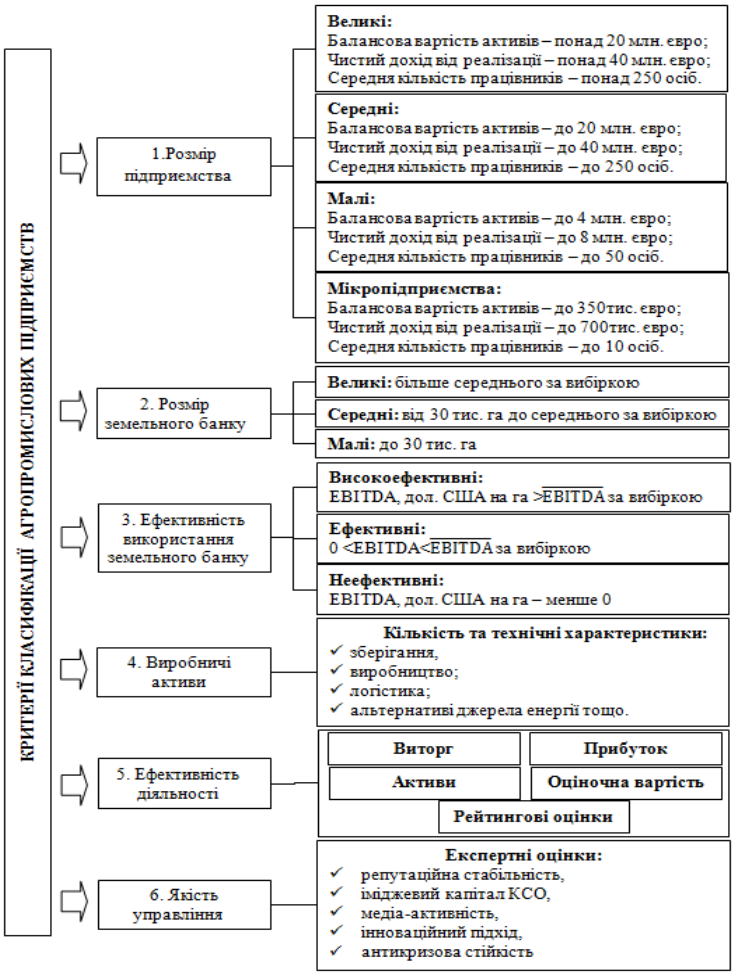

Рис. 2. Критерії класифікації підприємств агропромислового виробництва

Раціональне розміщення сільськогосподарських підприємств є ключовим

для сталого розвитку, оскільки підвищує ефективність виробництва завдяки оптимальному використанню ресурсів, таких як засоби виробництва, земля та робоча сила.

Алгоритм проведення кластерного аналізу включає наступні етапи: відбір підприємств, визначення критеріїв кластеризації, обчислення схожості між об'єктами, перевірку точності результатів, візуалізацію та надання рекомендацій для формування конкурентних стратегій у межах визначених кластерів.

За допомогою економіко-математичного моделювання було виділено чотири групи однорідних підприємств, значущих у відповідному сегменті ринку та зайнятих у різних видах діяльності. Для цих груп розраховані середні та граничні значення показників кластеризації, а також проведено оцінку стійкості моделей (табл.1). Групування підприємств виконано методом кластерного аналізу.

Таблиця 1

Критерії кластеризації підприємств агропромислового виробництва

Кластер №	Кількість підприємствґ	Критерії	
Кластер 1	13 підприємств	EBITDA Виручка Кількість працівників	0 < x < 113,9 38 < x < 495,4 197 < x < 4500
Кластер 2	18 підприємств	EBITDA Виручка Кількість працівників	159 < x < 380 11 < x < 937,5 415< x < 6500
Кластер 3	8 підприємств	EBITDA Виручка Кількість працівників	423 < x < 700 24 < x < 293,1 336 < x < 3500
Кластер 4	5 підприємств	EBITDA Виручка Кількість працівників	177,4 < x < 486 369 < x < 2329,5 3000 < x < 16000

У *третьому розділі* **«Стратегії конкурентного інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва»** визначено джерела та інструменти інвестування інноваційних проєктів підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва, обґрунтовано типологію стратегій та виконана прикладна ідентифікація стратегічних альтернатив розвитку їх конкурентного потенціалу, розглянуто процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій конкурентного розвитку підприємств агропромислового виробництва.

Аналіз чинної системи управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового виробництва виявив низку проблем у її розвитку та функціонуванні, зокрема: обмеженість у виборі джерел фінансування, відсутність суб'єктів ринку капіталу, поширених у зарубіжних країнах, недостатній рівень капіталізації інвестиційних фондів для підтримки високотехнологічних проектів, низький рівень комерціалізації інноваційних рішень, слабкий правовий захист інвесторів, а також недостатня гнучкість

організаційно-правових форм для реалізації інноваційних проектів розвитку.

Запропонований підхід сприяє спрощенню деталізації стратегій і допомагає узгодити їх із загальною стратегією підприємства, запобігаючи прийняттю рішень, що не відповідають економічному потенціалу підприємства. У дослідженні обґрунтовано практичні основи організації управління конкурентним розвитком підприємств агропромислового виробництва, визначено процедури для генерування інноваційно-орієнтованих інвестиційних стратегій створення стійких конкурентних переваг, а також формалізовано критерії для їх критичного перегляду. Підхід до стратегічного управління заснований на пріоритетності інноваційної діяльності без зниження її значення для посилення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3).

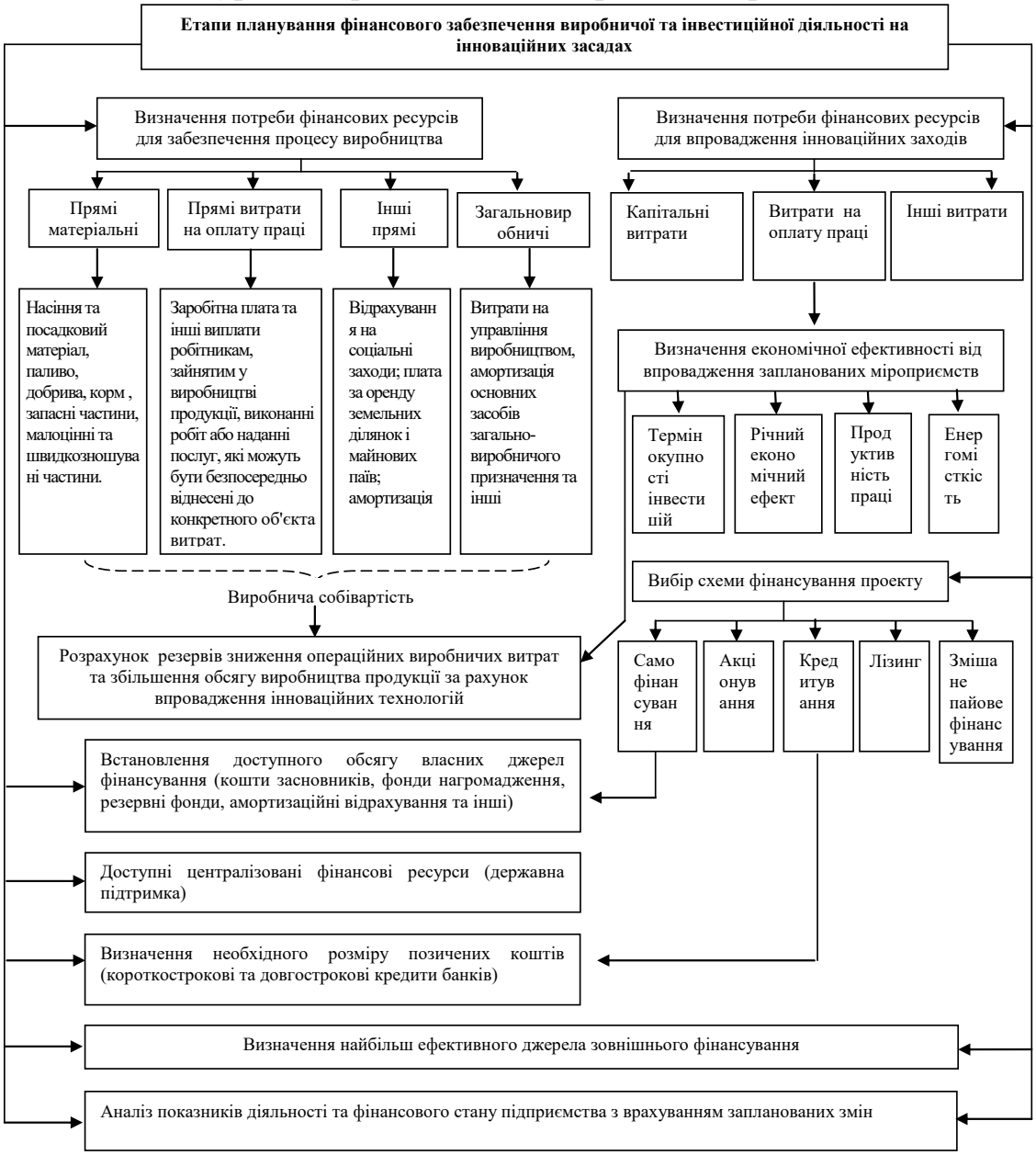

Рис. 3. Організаційно-методичний підхід до стратегічного планування створення конкурентних переваг цінового характеру

Нестабільність зовнішнього середовища, дії конкурентів та науково-технічний прогрес змушують підприємства шукати нові джерела доходу,

відкривати нові напрямки, диверсифікувати виробництво, здійснювати моніторинг ринку та планувати розвиток із залученням фінансових ресурсів. Для цього потрібне стратегічне та оперативне фінансове планування.

Застосована в дослідженні типологія конкурентних стратегій розвитку підприємств агропромислового виробництва базується на різноманітних критеріях ідентифікації, доповнюючи їх функціональними характеристиками, що сприяють досягненню конкурентних переваг через впровадження інновацій. Було визначено взаємозв'язок між процесами формування конкурентних переваг та інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств для підвищення їх економічної ефективності.

В результаті визначено такі типи функціональних стратегій конкурентного розвитку: стратегії зниження витрат через технічні та технологічні інновації, за рахунок масштабування виробництва, а також шляхом розширення площ землекористування; стратегії підвищення цін завдяки зміні позиції в каналі збуту; стратегії збільшення доходів через диверсифікацію та диференціацію виробництва. Цей перелік стратегій відображає природу і функціональне значення конкурентних переваг підприємства, які виникають завдяки інноваціям.

Такий підхід спрощує деталізацію стратегій і забезпечує їх узгодженість із загальною стратегією підприємства, запобігаючи прийняттю рішень, що не відповідають його економічному потенціалу. Прийняття стратегічних рішень щодо майбутнього можливе лише за умови розуміння, яку стратегію підприємство дотримується зараз. Під час вибору організаційного напряму враховуються такі зовнішні та внутрішні чинники: обсяг діяльності, різноманітність продукції або послуг, характер і специфіка купівельної та збутової діяльності, структура та динаміка діяльності за останній період, можливості для подальшого розвитку, цілі компанії, критерії розподілу ресурсів, структура капіталовкладень, ставлення до фінансових ризиків, а також стратегії в окремих функціональних сферах. На практиці організація може одночасно реалізовувати кілька стратегій, що особливо характерно для високо диверсифікованих компаній. У межах основної стратегії організація може обирати різні стратегічні альтернативи, основні з яких представлені в табл. 2.

Реалізація обраних стратегій вимагає постійного та планомірного моніторингу характеристик цільового ринку з використанням маркетингових досліджень, цінового аналізу та сучасних методів прогнозування та планування. Без належної інформаційної бази практична реалізація запропонованих стратегій через управлінські процедури стає неможливою.

Основним критерієм вибору стратегічної альтернативи є її здатність досягати цілей організації. Якщо стратегія відповідає цьому критерію, її ефективність оцінюється за такими напрямами: 1) відповідність зовнішньому середовищу та вимогам ринку, враховуючи динаміку ринку, життєвий цикл продукту, галузь та можливі нові конкурентні переваги; 2) відповідність потенціалу організації, включаючи її взаємозв'язок з іншими стратегіями та можливості персоналу; 3) прийнятність пов'язаних ризиків.

Таблиця 2

Ідентифікація стратегічних альтернатив конкурентного розвитку підприємств агропромислового виробництва

Варіант базової стратегії	Стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія "збору врожаю", стратегія ліквідації організації

Для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності аграрних підприємств на цільових ринках визначено пріоритети, серед яких: підвищення рівня капіталу через інтеграційні інструменти, створення умов для інвестиційної привабливості, реінвестування прибутків у розвиток економічного потенціалу, збільшення масштабів підприємств для формування великих партій продукції, створення цінових та якісних конкурентних переваг через впровадження інновацій, розвиток екологічно чистої та органічної продукції, а також раціоналізація умов зберігання для використання сезонних цінових коливань.

Доведено, що підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва доцільно досягати шляхом активного використання інтеграційних інструментів, зокрема створення вертикально інтегрованих виробничо-збутових об’єднань. Це дозволяє конкурувати з агрохолдингами, підвищувати ефективність виробництва продукції для проміжного споживання, задовольняючи економічні інтереси всіх учасників об'єднання.

Збільшення розміру партій продукції до комерційно значущих та оптимізація ринкового позиціонування є ключовими для створення цінових переваг та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств. Більшість агропідприємств не можуть самостійно досягти позитивних результатів у розширенні збутових каналів без об'єднання зусиль, що актуалізує необхідність розвивати вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Аналіз показав, що вирішення проблем економічної ефективності аграрних підприємств доцільно здійснювати через посилення інтеграційних зусиль, зокрема створення вертикально інтегрованих виробничо-збутових об'єднань. Вони можуть конкурувати з великими агрохолдингами та створювати додану вартість всередині об’єднання.

Запропонована схема взаємодії інтегрованих об’єднань забезпечує отримання продукції за більш конкурентними цінами для торгових

посередників, що підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Застосована типологія інноваційно-інвестиційних стратегій аграрних підприємств базується на комбінації критеріїв об'єктної орієнтації інвестицій із функціональними критеріями, що визначають напрями отримання конкурентних переваг через інновації. Встановлено зв’язок між формуванням конкурентних переваг та інноваційно-інвестиційною діяльністю, що дозволяє підвищити економічну ефективність підприємств агропромислового виробництва.

ВИСНОВКИ

У дисертації отримане нове вирішення складного наукового завдання обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад генерування та імплементації конкурентних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва. Результати дослідження дозволили сформулювати основні висновки, що покликані сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах, а саме:

1. Поняття «стратегія» було переосмислено: запропоновано його трактувати як загальний напрям, який спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей. Стратегія включає набір планів, правил, рішень, концепцій та дій, що створюються на основі науково обґрунтованого підходу та мають на меті забезпечити «виживання» і успіх підприємства в ринкових умовах. Це визначення враховує не лише сутність і способи досягнення результатів, але й зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на підприємство. Поняття «конкурентна стратегія» розширено до динамічного довгострокового комплексу взаємопов’язаних дій, орієнтованих на загальні цілі підприємства, що використовує внутрішні можливості для підтримання конкурентоспроможності та нейтралізації впливу конкурентних сил на ринку. Це визначення є комплексним, воно охоплює не тільки ринкову ситуацію і внутрішні ресурси, а й ієрархічну підпорядкованість стратегії загальній структурі управління.

2. Концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії розроблено як послідовний процес, що включає кілька етапів: постановку цілей, аналіз, прогнозування, планування, формування та реалізацію стратегії з включенням етапів поточного контролю й оцінки. Такий підхід дає можливість підприємству гнучко і комплексно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи стратегічні рішення під час їх реалізації.

3. Процес розробки конкурентної стратегії удосконалено за допомогою аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних цілей, оцінки конкурентної позиції та переваг, які визначають бажану конкурентну позицію підприємства. На основі цього аналізу формується оптимальна конкурентна стратегія з визначенням конкретних заходів, що мають бути реалізовані в окремих підрозділах або секторах підприємства. До інструментарію віднесено такі методи, як PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз,

кластерний аналіз, матричний метод і бенчмаркінг, що дозволяють визначити пріоритетні напрями стратегії.

4. °Критерії класифікації агропромислових підприємств обґрунтовано, зокрема за такими показниками, як розмір підприємства, земельний банк, ефективність використання ресурсів, виробничі активи, якість управління та інші. Ця класифікаційна система стала основою для вибірки провідних підприємств галузі та проведення кластерного аналізу, що відображає географічне розміщення їхніх активів на території України. Для проведення аналізу відібрано основні показники, такі як чисельність працівників, виручка від реалізації та EBITDA на гектар, що дає змогу точно оцінити потенціал підприємств.

5. Оцінка конкурентного потенціалу аграрного підприємства доповнена методичними підходами, що враховують можливості інновацій та інвестицій із внутрішніх і зовнішніх джерел з урахуванням галузевої та товарної спеціалізації, розмірів підприємства й масштабу виробництва. Було виявлено, що при оцінці рівня розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства варто враховувати його спеціалізацію, розміри, а також специфічні конкурентні переваги, які створюються завдяки впровадженню інновацій.

6. Типологія стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств була розроблена на основі розширення існуючих критеріїв, таких як орієнтація інвестицій, їх обсяг і інтенсивність інвестиційного процесу. У рамках цієї типології виділено основні функціональні стратегії, включаючи стратегії зниження витрат за рахунок техніко-технологічних інновацій, масштабування виробництва, збільшення землекористування, підвищення цін за рахунок зміни каналу збуту, а також підвищення доходів через диверсифікацію та диференціацію виробництва. Взаємозв’язок між процесами формування конкурентних переваг та інноваційно-інвестиційною діяльністю дозволяє підприємствам підвищити економічну ефективність їхньої діяльності.

7. Оцінка й аналіз стратегічних альтернатив стали важливою частиною процедури прийняття рішень при розробці маркетингово-збутових стратегій. Доцільність стратегічних альтернатив оцінюється за результатами ідентифікації трансформації економічного потенціалу підприємства. Це важливе доповнення до існуючих практик стратегічного управління, що забезпечує генерування та впровадження стратегій розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Такий підхід включає комплексне використання методичного інструментарію для прогнозування економічних наслідків реалізації стратегії, формалізації управлінських процедур і оцінки реакцій споживачів на формування конкурентних переваг підприємства й його продукції.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. **Романюк О.Г.** Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 287-293. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-287-293.

2. **Романюк О.** Реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів в агропромисловості: конкурентні переваги та ризики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 334(5). С. 573-578. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-87.

3. **Романюк О. Г.** Аналіз факторів впливу на конкурентні стратегії агропромислових підприємств у контексті інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 367-372. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-66.

4. **Романюк О. Г.** Інновації як драйвер конкурентоспроможності агропромислових підприємств на глобальному ринку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 362-367. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-50.

5. **Романюк О.Г.** Фінансові механізми підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 260-267. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(39).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

6. **Романюк О. Г.** Стратегічне управління потенціалом інноваційного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. *Colloquium-journal*. 2024. № 28 (221). С. 48-54. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13925045.

В матеріалах конференцій:

7. **Романюк О. Г.** Інноваційно-інвестиційні стратегії потупального розвитку аграрних підприємств. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «*Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*». Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 261-263.

8. **Романюк О. Г.** Інноваційний інструментарій створення стійких конкурентних переваг аграрних підприємств. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку*: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 30 листопада 2023 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 153-155.

9. **Романюк О. Г.** Стратегічні альтернативи інноваційно-інноваційного конкурентного розвитку підприємств агропромислового виробництва. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 361-365.

10. **Романюк О. Г.** Структурні особливості управління конкурентоспроможним розвитком підприємств агропромислового виробництва. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. / За заг.ред. А.М. Старєвої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 345-347.

АНОТАЦІЯ

Романюк О.Г. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024.

У дисертації отримане нове вирішення складного наукового завдання обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад генерування та імплементації конкурентних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва. В роботі уточнено та систематизовано теоретичні основи понятійного та категоріального апарату стратегічного управління. Вивчено науково-методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства. Удосконалено процес розробки конкурентної стратегії підприємства та визначити необхідні інструменти для цього. Обґрунтовано критерії та узагальнити систему класифікації агропромислових підприємств. Створено матрицю стратегій для агропромислових підприємств на основі кластеризації. Виконане моделювання вибору пріоритетного напряму для формування конкурентної стратегії на агропромислових підприємствах. Обґрунтовано вибір найбільш ефективної конкурентної стратегії для агропромислового підприємства. Обґрунтовано теоретичні основи формування конкурентної стратегії аграрних підприємств шляхом визначення концептуальних засад управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції на основі ідентифікації ринкових та виробничо-збутових можливостей в контексті реалізації загальної стратегії розвитку суб'єкта економічних відносин та досягнення цілей сталого розвитку й поступальної реалізації продуктивних стратегій зростання. Удосконалено понятійний апарат стратегічного управління, зокрема, визначення «стратегії» як комплексного поняття, яке враховує її сутність, спосіб реалізації та очікуваний результат. Обґрунтовано тотожність понять «бізнес-стратегія» та «ділова стратегія» за метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг, а також уточнено їх як тип управління окремими підрозділами компанії шляхом впорядкування наукового тлумачення терміну «конкурентна стратегія», який визначено як динамічний довгостроковий комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення й утримання конкурентоспроможності, здатних нейтралізувати конкурентні сили і побудувати стратегію конкуренції з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Визначено характеристики та етапи процесу

розробки конкурентної стратегії, який базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів PEST-, SPACE-, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та кластеризації, а також дозволяє визначити раціональну стратегію, орієнтовану на конкретні підрозділи чи сектори підприємства і супроводжується чітким інструментарієм для реалізації. Розвинуто систему класифікації агропромислових підприємств, що базується на таких критеріях, як розмір підприємства, площа земельних угідь, ефективність використання ресурсів, виробничі активи та якість управління, що дозволяє створити класифікаційну систему, яка враховує особливості агропромислових підприємств. Обґрунтовано організаційно-методичний підхід до розробки та впровадження стратегій розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, який базується на прогнозуванні економічних результатів, формалізації управлінських процедур для вибору стратегічних альтернатив та оцінці перспектив використання конкурентних переваг аграрних підприємств. Розвинуто теоретичні основи інноваційної спрямованості інвестиційної діяльності аграрних підприємств через визначення структурних особливостей систем управління їхньою конкурентоспроможністю, що базуються на створенні конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційних рішень. Розроблено та апробовано методичний підхід до вибору ефективної конкурентної стратегії, який передбачає визначення стратегічних показників діяльності підприємства для покращення його конкурентної позиції. У першому розділі «Наукові засади формування конкурентної стратегії підприємств» розглянуто різні підходи авторів до поняття «стратегія», а також запропоновано власне визначення, яке враховує її сутність, методи та результати реалізації. Визначено місце конкурентної стратегії серед управлінських стратегій і вирішено розбіжності в трактуванні відносин між конкурентною та бізнес-стратегіями, пояснивши їхню різницю, а також запропоновано систему класифікації стратегій. У другому розділі «Аналіз стану та тенденцій економічного розвитку агропромислових підприємств» визначено основні принципи розвитку аграрного сектору України; визначено, класифіковано та кластеризовано провідні підприємства на ринку. У третьому розділі «Стратегії конкурентного інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва» визначено джерела та інструменти інвестування інноваційних проєктів підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва, обґрунтовано типологію стратегій та виконана прикладна ідентифікація стратегічних альтернатив розвитку їх конкурентного потенціалу, розглянуто процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій конкурентного розвитку підприємств агропромислового виробництва. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування підприємствами агропромислового виробництва.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, формування конкурентної стратегії, агропромислові підприємства.

ANNOTATION

Romanyuk O. G. Competitive strategies of innovation and investment development of agro-industrial enterprises. - Qualifying scientific work as a manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of The National Academy of Agricultural Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation provides a new solution to the complex scientific task of substantiating the theoretical-methodical and applied principles of generation and implementation of competitive strategies for innovative and investment development of agro-industrial production enterprises. The work specifies and systematizes the theoretical foundations of the conceptual and categorical apparatus of strategic management. Scientific and methodical approaches to the development of a competitive strategy of the enterprise have been studied. The process of developing the company's competitive strategy has been improved and the necessary tools for this have been identified. The criteria and generalization of the system of classification of agro-industrial enterprises are substantiated. A matrix of strategies for agro-industrial enterprises based on clustering has been created. The simulation of the choice of a priority direction for the formation of a competitive strategy at agro-industrial enterprises was carried out. The choice of the most effective competitive strategy for an agro-industrial enterprise is substantiated. The theoretical foundations of the formation of a competitive strategy of agricultural enterprises are substantiated by determining the conceptual principles of managing the competitiveness of agricultural enterprises and their products based on the identification of market and production and sales opportunities in the context of the implementation of the general strategy for the development of the subject of economic relations and the achievement of the goals of sustainable development and progressive implementation of productive growth strategies . The conceptual apparatus of strategic management has been improved, in particular, the definition of "strategy" as a complex concept that takes into account its essence, method of implementation and expected result. The identity of the concepts of "business strategy" and "business strategy" is substantiated with the aim of ensuring long-term competitive advantages, and they are also clarified as a type of management of individual divisions of the company by

streamlining the scientific interpretation of the term "competitive strategy", which is defined as a dynamic long-term complex of interrelated measures , aimed at achieving and maintaining competitiveness, capable of neutralizing competitive forces and building a competition strategy taking into account internal and external factors. The characteristics and stages of the process of developing a competitive strategy are defined, which is based on the analysis of the external and internal environment of the enterprise using the methods of PEST, SPACE, SWOT analysis, benchmarking and clustering, and also allows determining a rational strategy focused on specific divisions or sectors of the enterprise and accompanied by a clear toolkit for implementation. A system of classification of agro-industrial enterprises has been developed, which is based on such criteria as the size of the enterprise, the area of land, the efficiency of resource use, production assets and the quality of management, which allows creating a classification system that takes into account the peculiarities of agro-industrial enterprises. The organizational and methodological approach to the development and implementation of strategies for the development of the competitive potential of agricultural enterprises is justified, which is based on forecasting economic results, formalizing management procedures for choosing strategic alternatives and evaluating the prospects for using the competitive advantages of agricultural enterprises. The theoretical foundations of the innovative orientation of the investment activities of agricultural enterprises have been developed through the definition of the structural features of their competitiveness management systems, which are based on the creation of competitive advantages through the implementation of innovative solutions. A methodical approach to choosing an effective competitive strategy has been developed and tested, which involves determining the strategic indicators of the company's activity to improve its competitive position. In the first chapter, "Scientific principles of the formation of a competitive strategy of enterprises", various approaches of the authors to the concept of "strategy" were considered, as well as their own definition was proposed, which takes into account its essence, methods and results of implementation. The place of competitive strategy among management strategies is determined, and differences in the interpretation of the relationship between competitive and business strategies are resolved, explaining their difference, and a strategy classification system is proposed. In the second chapter "Analysis of the state and trends of the economic development of agro-industrial enterprises" the main principles of the development of the agrarian sector of Ukraine are defined; the leading enterprises on the market are defined, classified and clustered. In the third chapter "Strategies of competitive innovation and investment development of agro-industrial production enterprises" the sources and tools of investment of innovative projects to increase the competitiveness of agro-industrial production enterprises are defined, the typology of strategies is substantiated and the applied identification of strategic alternatives for the development of their competitive potential is carried out, procedural aspects of the generation and implementation of competitive development strategies are considered

enterprises of agro-industrial production. The practical significance of the research results lies in the possibility of their application by enterprises of agroindustrial complex.

Key words: strategy, competitive strategy, formation of competitive strategy, enterprises of agroindustrial complex, agroindustrial complex.

Підписано до друку 29 серпня 2024 р. Формат 60х84/16.
Папір 80 г/м^2. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335