**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**
**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**
**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

**РОМАНЮК ОЛЕКСАНДР ГЕОРГІЙОВИЧ**

УДК: 338.43:334.012.23

# ДИСЕРТАЦІЯ
# «КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА»

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ / О.Г. Романюк

Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент
**СЕНЧУК Ігор Іванович**

Харків – 2024

# 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.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***Публікації, які розкривають основний зміст дисертації:***

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).

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.

***Публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:***

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.

## 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.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 11

РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ..... 18

1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ..... 18

1.2 Теоретико-методичні засади генерування та імплементації конкурентних стратегій ..... 34

1.3 Особливості стратегічного управління функціонуванням агропромислових підприємств ..... 46

Висновки до розділу 1 ..... 54

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 57

2.1. Аналіз діяльності аграрного сектору України ..... 57

2.2 Визначення та класифікація провідних агропромислових підприємств ..... 76

2.3 Кластеризація агропромислових підприємств України ..... 86

Висновки до розділу 2 ..... 97

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ..... 99

3.1. Джерела та інструменти інвестування інноваційних проектів розвитку аграрних підприємств ..... 99

3.2. Типологія стратегій та прикладна ідентифікація стратегічних альтернатив розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств ..... 113

3.3. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств ..... 131

Висновки до розділу 3 ..... 157

ВИСНОВКИ ..... 159

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 162

ДОДАТКИ ..... 182

# ВСТУП

**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 стратегії застосовуються у діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

Пропозиції щодо впровадження окремих положень щодо формування конкурентних стратегій використовуються в практичній діяльності таких підприємств, 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.

# РОЗДІЛ 1
# НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний розвиток світової економіки має ознаки, які вказують на формування нової моделі зростання: глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, застосування нових методів організації виробництва та скорочення життєвих циклів товарів. У таких умовах успіху досягають компанії, що обирають стратегію, орієнтовану на пріоритетні напрями, гнучкість в управлінні та ефективне використання ресурсів. У зв’язку з цим особливо актуальним є питання прийняття стратегічних рішень, адже жодне підприємство не може досягти переваг за всіма показниками. Тому важливо обрати стратегію, що максимально відповідає ринку та сильним сторонам компанії, а також зосередитися на конкурентній стратегії.

Вивчення ефективної конкурентної стратегії починається з теоретичних основ і історії поняття «стратегія». Термін має військове походження, від давньогрецьких слів «stratos» («армія») та «agos» («я керую»), що підтверджується китайським трактатом «Сунь-Цзи», датованим першим століттям до н. е. [1]. У бізнесі поняття стратегії набуло популярності у 1960-х роках, коли перші дослідження присвятили такі вчені, як А. Чандлер («Стратегія і структура») [2], І. Ансофф («Стратегічне управління») [3], М. Портер («Конкурентна стратегія») [5] тощо.

В українській науці питання стратегії стало важливим у 1990-х роках у зв’язку з переходом до ринкової економіки. Відтоді вітчизняні науковці, такі як В. Пастухова [13], О. Ковтун [14], Т. Омельяненко [19] та інші, зробили значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту. Проте залишається певна невизначеність у базових термінах, що потребує уточнення поняття «стратегія».

Для цього проведено аналіз літературних джерел та сформовано узагальнений підхід до визначення поняття «стратегія» (рис. 1.1).

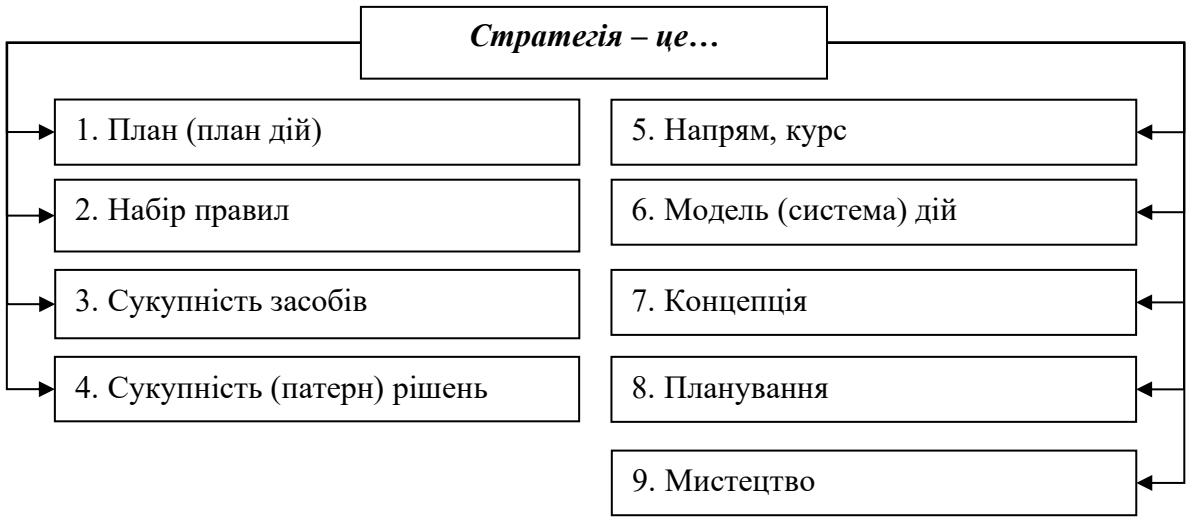



Рис. 1.1. Сукупність поглядів на сутність поняття «стратегія»

*Джерело: побудовано автором на основі [3, 6, 7, 13 – 44]*

Аналіз літератури дозволив визначити основні підходи до розуміння поняття стратегії:

1. Найпоширеніший підхід трактує стратегію як план. Цю точку зору підтримують закордонні дослідники, такі як К. Ендрюс [6], М. Мескон [9] та інші, а також українські науковці, як-от О. М. Кукушкін [27]. Б. Хендерсон та інші уточнюють її як конкретний план дій [35].

2. Інші дослідники, включаючи І. Ансоффа [3] та К. Боумена [10], вважають стратегію набором правил.

3. Третя група, наприклад, Д. Хассі [11] і Ю. Г. Ковальська [24], визначає стратегію як сукупність засобів.

4. Для Г. Мінцберга [6] та деяких інших, стратегія — це патерн рішень.

5. П. Дойль [12] та Р. А. Фатхутдинов [22] бачать стратегію як напрямок діяльності підприємства.

6. Б. Карлоф [7] та інші вважають її моделлю дій.

7. Деякі вчені трактують стратегію як концепцію, зокрема Ю. Д. Морозов

[42].

8. Р. М. Грант [43] підкреслює, що стратегія — це планування для досягнення цілей.

9. М. Коленсо [44] розглядає стратегію як «мистецтво зорієнтувати підприємство».

Варто зазначити, що деякі вчені поєднують кілька підходів до визначення стратегії. Наприклад, Мінцберг пропонує концепцію «п’яти П» — план, принцип поведінки, позиція, перспектива і прийом [1].

Також О. Л. Трухан [21] виділяє п'ять основних підходів до розуміння стратегії, включаючи план і перспективний напрямок розвитку, та закликає розглядати це поняття комплексно. Т. О. Фролова [40] підкреслює, що аспекти стратегії взаємодоповнюються і не виключають один одного.

Н. М. Краснокутська [45] пропонує власну класифікацію, виділяючи стратегію як систему заходів, модель дій, набір правил, принципи ведення бізнесу тощо.

Таким чином, єдиного підходу до визначення сутності стратегії не існує. Тому пропонується вивчати стратегію комплексно, зокрема досліджуючи її інструменти, засоби та способи досягнення цілей (рис. 1.2).

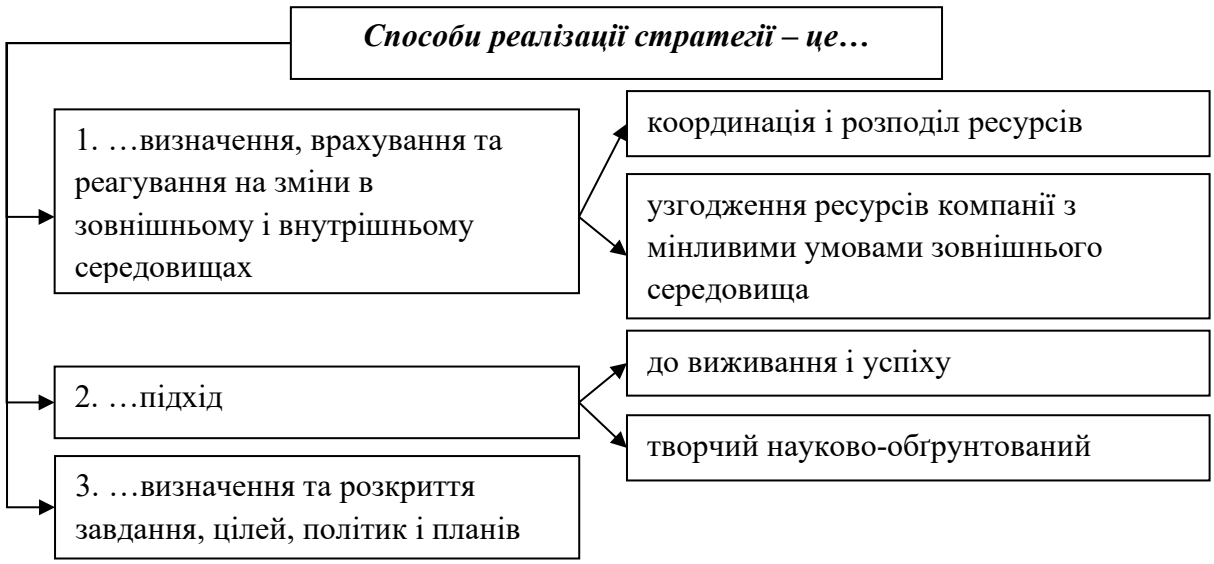



Рис. 1.2. Система поглядів на способи реалізації стратегії

*Джерело: побудовано автором на основі [1, 7, 13, 15, 21, 26-28, 30, 33, 34, 37-41, 45, 47, 49, 50]*

Для повного розгляду всіх аспектів стратегічного планування доцільно розглядати їх як рівноправні та взаємодоповнюючі. Вважається, що стратегія реалізується через визначення, врахування та швидке реагування на зміни у внутрішньому (обсяги виробництва, розподіл ресурсів, науково-технічний потенціал, можливості виробництва і збуту) та зовнішньому середовищах (взаємодія з партнерами, конкуренція, задоволення мінливих потреб споживачів). Цю думку підтримують багато закордонних [26, 30, 33, 47] і вітчизняних [15, 34, 37, 45, 49, 50] дослідників.

Роль координації та розподілу ресурсів підкреслюють такі вчені, як Б. Карлоф [7], В. В. Пастухова [13], О. М. Кукушкін [27] та інші, включаючи М. Армстронга [47]. Цей підхід також поділяють науковці, як-от О. Л. Трухан [21], Дж. Джонсон та К. Скоулз [39], які наголошують на необхідності узгодження ресурсів з умовами зовнішнього середовища.

До засобів реалізації стратегії також входить «підхід», який у Р. Румельта [30] розглядається як підхід до виживання та успіху, а у Н. М. Тошиної [28] як творчий, науково обґрунтований підхід.

Третя група авторів, включаючи Г. Мінцберга, Дж. Б. Куінна, С. Гошала [6], визначає, що стратегія реалізується через чітке визначення завдань, цілей, політик та планів компанії.

Отже, підходи до реалізації стратегії згруповані в три основні категорії: 1) адаптація до змін у середовищі; 2) творчий та науково обґрунтований підхід; 3) визначення завдань і планів підприємства.

Останнім аспектом стратегії є її результат, який відображає погляди науковців щодо кінцевих цілей стратегії (рис. 1.3).

Більшість дослідників [2, 7, 9–11, 22, 23, 25, 26, 28, 37, 41–43, 45, 47, 49] вважають, що результатом стратегічного планування та впровадження стратегії є досягнення стратегічних цілей підприємства. Це твердження є влучним, оскільки цілі для кожного підприємства формуються індивідуально з урахуванням його місії, загальних цілей, перспектив та поточного стану.

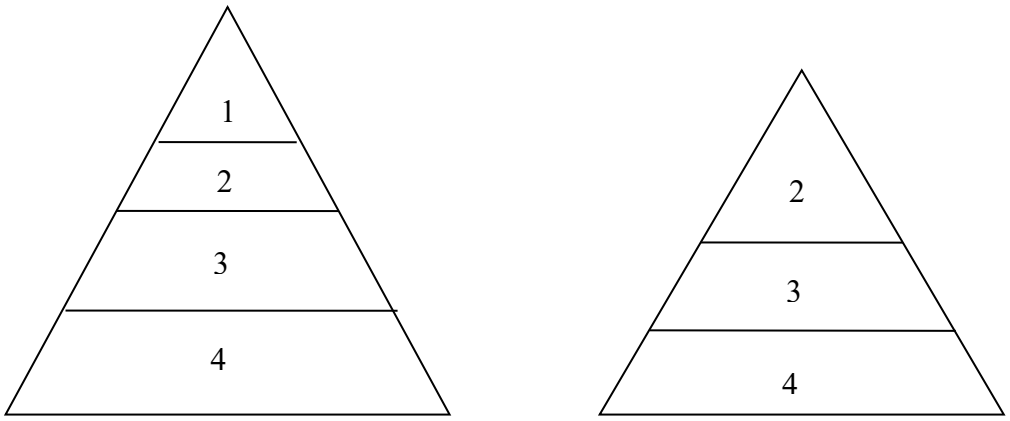
Рис. 1.3. Результат реалізації стратегії підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [2, 7, 9 - 11, 22, 23, 25, 26, 28, 37, 41- 43, 45, 47, 49]*

Важливо зазначити, що досягнення місії та інтересів фірми, досягнення цільових ефектів і цілей є узагальнюючими аспектами, оскільки ці цілі охоплюють широкий спектр факторів і відображають прагнення до бажаних результатів. Проте інші твердження, такі як розв'язання окремих задач або підтримання ринкової позиції, є поточними завданнями або ж засобами досягнення стратегії, а не її кінцевою метою. Досягнення конкурентних переваг може бути важливим, однак воно залежить від ресурсів і можливостей підприємства в умовах ринкових викликів.

На основі аналізу можна визначити стратегію як загальний напрямок, націлений на досягнення стратегічних цілей, що складається з ряду планів, правил, рішень та дій, розроблених на основі наукового підходу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем та використання ресурсів підприємства.

Особливою рисою стратегії є її ієрархічна структура, орієнтована на досягнення поставлених цілей. Як зарубіжні, так і вітчизняні вчені дотримуються думки про ієрархічну структуру стратегічного управління. А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд запропонували модель піраміди для однопрофільних та диверсифікованих компаній, яка включає бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії [51]. П. Г. Клівець виділяє рівні корпоративної, ділової, функціональної та операційної стратегій [52].




Диверсифікована компанія Однопрофільна компанія

1 – корпоративна стратегія, 2 – бізнес-стратегії, 3 – функціональні стратегії, 4 – операційні стратегії

Рис. 1.4. Піраміда розробки стратегії за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом

*Джерело: [51]*

С. Б. Довбня та співавтори [53] акцентують увагу на об'єкті, для якого розробляється кожен рівень ієрархії: корпоративна стратегія охоплює все підприємство; конкурентна стратегія орієнтується на конкретний напрямок діяльності чи бізнес-напрямок; функціональні стратегії розробляються для окремих функціональних підрозділів (філій, служб) підприємства; операційні стратегії спрямовані на управління певними процесами.

Багато вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, підтримують ієрархічну модель стратегічного управління, запропоновану А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом [51], зокрема дослідники [7, 42, 43, 51–63].

Розбіжності у поглядах стосуються переважно рівня, який називають «діловим», «бізнес» або «конкурентним» (рис. 1.5). С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько визначають ділову (конкурентну) або бізнес-стратегію як план підприємства щодо конкуренції на певному ринку, визначення цільових клієнтів, ціноутворення, реклами тощо. Тому її також називають стратегією конкуренції [53].

Рис. 1.5. Суперечності поглядів в ієрархії стратегій підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [51 - 53]*

Чи можна вважати терміни «ділова стратегія», «конкурентна стратегія», «бізнес-стратегія» і «стратегія конкуренції» синонімами? Щоб розглянути їхню схожість і відмінності, пропонується узагальнити визначення та порівняти ці поняття.

На думку А. А. Томпсона та Дж. Стрікленда [51], конкурентна стратегія має більш вузький фокус порівняно з діловою стратегією. Ділова стратегія включає управління конкурентною боротьбою, відображає функціональні стратегії, враховує наміри керівництва за різних умов у галузі та вирішення стратегічних питань. Натомість конкурентна стратегія зосереджена на плануванні дій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та надання їм додаткових цінностей.

Терміни бізнес-стратегія та ділова стратегія часто використовуються в наукових роботах взаємозамінно, тобто є синонімами. Їхні визначення можна знайти в таблиці 1.1. Майже всі трактування цих понять вказують на управління на рівні конкретного підрозділу або сфери діяльності.

*Таблиця 1.1*

**Тлумачення дефініції терміну «ділова (бізнес) стратегія» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Б. Карлоф [7]. | … являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність |
| А. А. Томпсон, Дж. Стрікленд [8] | … комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу. Це розроблений менеджментом план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності. |
| Н. Г. Клівець [52] | … розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо. |
| Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, О. Г. Дайнека, П. О. Позднякова [56] | … стратегія забезпечення довготривалих конкурентних переваг господарчого підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і по яким цінам буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде досягати перемоги в конкурентній боротьбі та ін. |
| Б. М. Мізюк [57] | … тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, розроблюваним керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. |
| В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань [64] | … план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов’язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції. |

Б. Карлоф [7] пропонує визначення, яке можна застосувати як до бізнес-стратегії, так і до конкурентної або навіть загальної корпоративної стратегії. Проте він визначає основною метою стратегії досягнення високої рентабельності, що в сучасних ринкових умовах не є оптимальним варіантом для політики підприємства.

Загалом, ділова або бізнес-стратегія — це управління окремим підрозділом компанії, що спрямоване на забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Важливо зазначити, що П. Г. Клівець розглядає конкурентні стратегії не як рівень управління, а як позицію на ринку чи в галузевому сегменті [52].

Коректне розуміння терміну «конкурентна стратегія підприємства» є ключовим для її ефективного створення та реалізації, що забезпечує успіх підприємства в динамічних і складних ринкових умовах. Визначення терміну «конкурентна стратегія» науковцями наведені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Ідетифікація поняття «конкурентна стратегія» підприємства у вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| І. Б. Яців [18] | … комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг. |
| Ю. Г. Ковальська [24] | … це сукупність окремих взаємопов’язаних і взаємообумовлених складових елементів, об’єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства. |
| Ю. І. Кулиняк [34] | … це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил. |
| І. О. Ступак [37] | … це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання. |

*Продовження таблиці 1.2*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| П. С. Смоленюк [50] | … це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. |
| М. Портер [65] | … направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. |
| Г. Хемел, С. Прахалад [66] | … полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні. |
| В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [67] | … формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. |
| В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух [68] | … це комплекс взаємопов’язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у ведені конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. |
| І. В. Булах [69] | … це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому. |
| Х. З. Махмудов [70] | … це комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу. |
| О. Г. Нефедова [71] | … це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення. |

*Джерело: сформовано автором*

М. Портер [65] акцентує в понятті «конкурентна стратегія» увагу на позицію підприємства, тоді як Г. Хемел і С. Прахалад [66] підкреслюють швидкість створення конкурентних переваг. Сучасні дослідники пропонують більш комплексне визначення, яке включає чотири ключові елементи: конкурентну позицію, конкурентну перевагу, конкурентоспроможність і

досягнення стратегічних цілей. Різні визначення включають один або декілька цих аспектів.

Узагальнюючи, конкурентна стратегія — це довгостроковий комплекс взаємопов'язаних дій [71], спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг [18, 24, 34, 37, 50, 66, 68, 69, 70], збереження вигідної конкурентної позиції [34, 65, 68, 70] та підтримку конкурентоспроможності [68–71]. Однак це визначення не враховує важливі фактори, такі як адаптивність підприємства та вплив зовнішніх умов. Автор пропонує розглядати конкурентну стратегію як динамічний комплекс дій, який базується на можливостях підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції і здатність протистояти конкурентним силам.

У цьому дослідженні під конкурентоспроможністю розуміється здатність досягати високих результатів, задовольняючи потреби ринку краще за конкурентів. Конкурентна перевага означає характеристики, що дають фірмі перевагу над конкурентами через ефективне використання ресурсів, а конкурентна позиція — це місце, яке підприємство займає у своїй галузі.

Деякі науковці [52, 56] ототожнюють поняття «ділова» або «бізнес-стратегія» із «стратегією конкуренції», однак це різні поняття. Жодне підприємство не може досягти переваг за всіма показниками, тому необхідний вибір пріоритетів і стратегія, що відповідає ринковим тенденціям, з урахуванням сильних сторін підприємства. Стратегія конкуренції спрямована на довгострокове (3-5 років) забезпечення переваг над конкурентами [72].

Конкурентна стратегія створює конкурентну перевагу, що дозволяє підприємству утримувати позиції на ринку. Стратегія конкуренції є вузьким поняттям, яке визначає основні засоби досягнення цієї переваги [68] та описує дії для зміцнення конкурентоспроможної позиції підприємства у специфічній галузі [73].

Отже, поняття «ділова» та «бізнес-стратегія» є синонімами, оскільки описують поведінку компанії на конкретному ринку, тоді як «ділова (бізнес)»,

«конкурентна» стратегія та «стратегія конкуренції» мають різний зміст. Пропонована ієрархічна структура стратегій підприємств наведена на рис. 1.6.

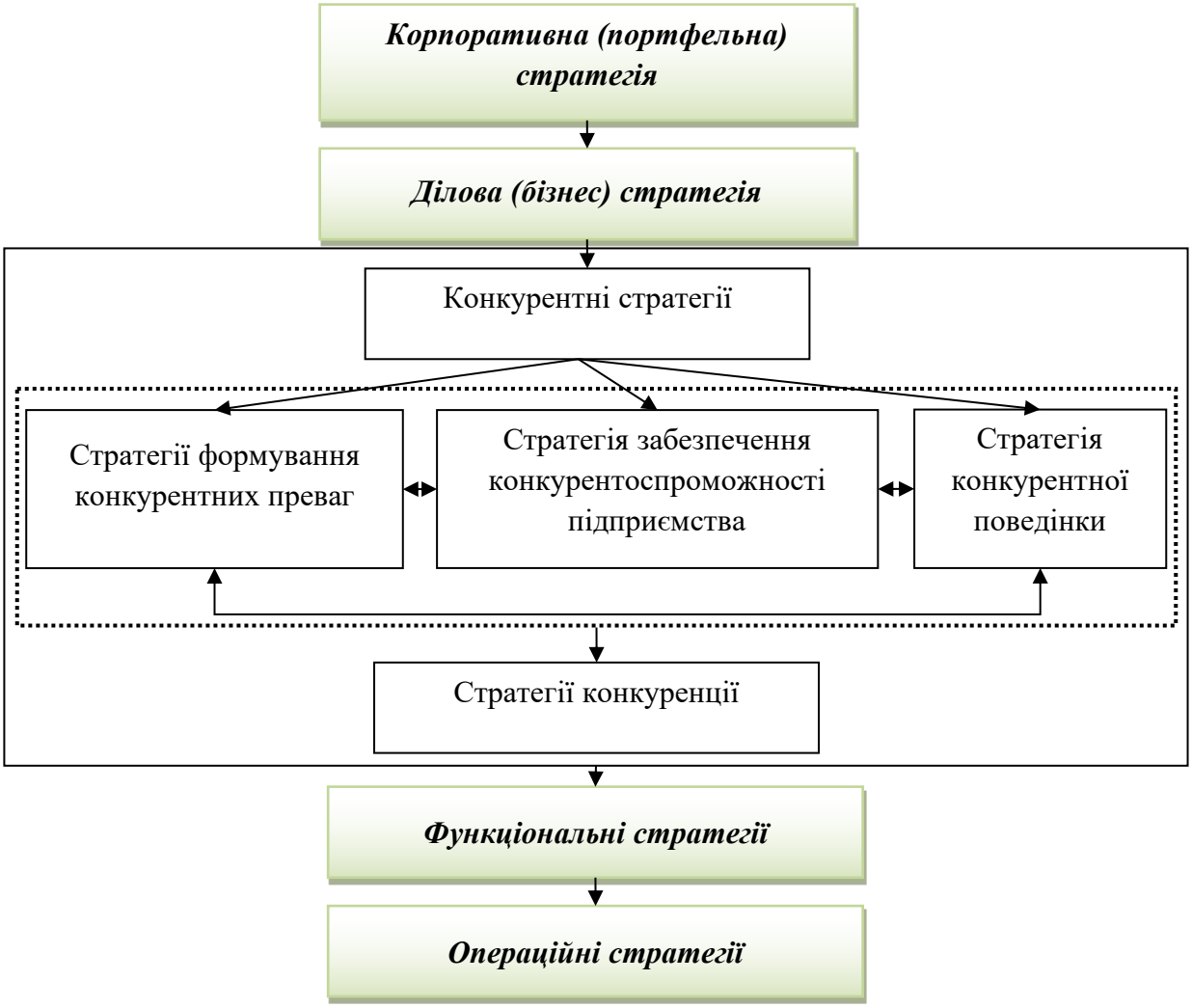



Рис. 1.6. Ієрархічна структура стратегій підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Бізнес-стратегію доцільно розглядати як рівень стратегічного управління, який базується на конкурентних стратегіях (заходах для досягнення конкурентних переваг), які, у свою чергу, ґрунтуються на стратегіях конкуренції (методах досягнення переваг). У стратегічному менеджменті існує багато стратегій, що використовуються на практиці. Великий вибір стратегічних цілей, варіанти їх досягнення, а також різні трактування класифікацій ускладнюють вибір базової стратегії для підприємства. Навіть правильно обрана та описана

стратегія потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Це вимагає вдосконалення існуючих стратегій та розробки нових для забезпечення ефективної роботи підприємства.

Класифікації стратегій постійно змінюються з розвитком стратегічного управління, тому єдиної загальноприйнятої системи немає. В. В. Пастухова [13] зазначає, що «рівень прийняття рішень» є популярною ознакою класифікації, проте немає єдності серед науковців щодо типів стратегій. Деякі підходи пропонують списки стратегій без класифікаційних ознак, що ускладнює структуру їх застосування. Використання множинних класифікаційних ознак також створює труднощі через дублювання деяких стратегій.

Аналіз джерел [8, 9, 13, 21–26] дозволив виділити основні класифікаційні ознаки: ієрархія управління, характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу, характер конкурентної позиції на ринку та поведінки. Ієрархія управління є популярною ознакою, де виділено корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні. Крім цього, можна розглянути й інші ключові ознаки, такі як конкурентні переваги, життєвий цикл, конкурентну позицію та поведінку на ринку.

М. Портер виділяє три базові стратегії на основі конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [5]. А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд доповнюють цю класифікацію п'ятьма стратегіями: лідерство за витратами, широка диференціація, оптимальні витрати, сфокусоване лідерство на низьких витратах та сфокусована диференціація [8]. Ж.-Ж. Ламбен ділить конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні [74].

Більшість дослідників [8, 13, 16, 42, 43, 53, 55, 75–81] підтримують думку Портера, що переваги досягаються за рахунок лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Цінове лідерство зводиться до мінімізації витрат, що підкреслюють О. М. Тридід [16] та інші. Диференціація є загальноприйнятою стратегією, а сфокусована стратегія іноді об’єднується в одну категорію або розділяється на стратегії з акцентом на витратах або на диференціації.

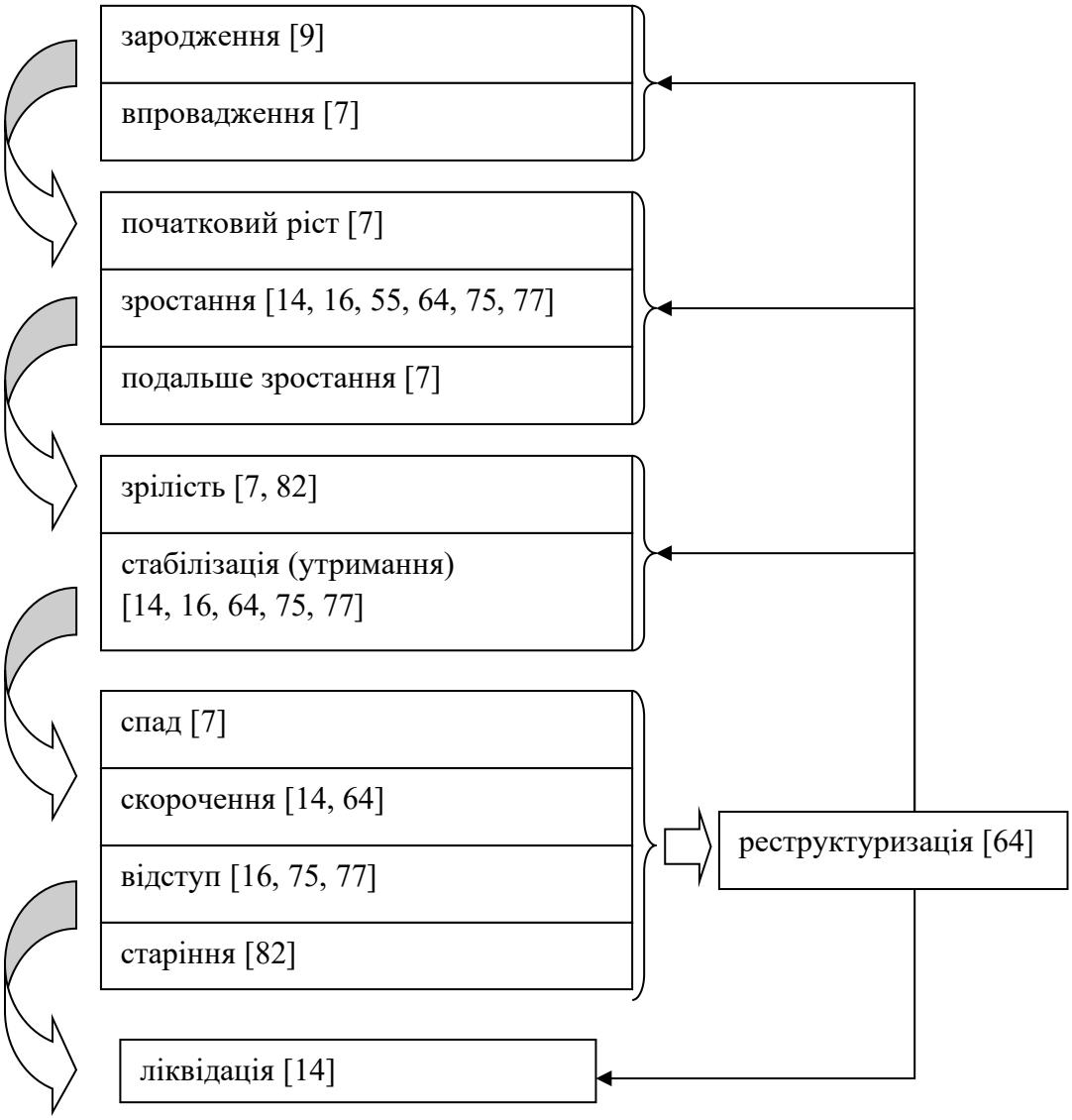



Рис. 1.7. Структурно-логічний взаємозв’язок стадій життєвого циклу об’єкта стратегічного управління

*Джерело: сформовано автором*

Щодо життєвого циклу, є різні підходи. Б. Карлоф пропонує п’ять етапів життєвого циклу продукції: впровадження, початковий ріст, подальше зростання, зрілість і спад [7]. О. І. Ковтун виділяє зростання, стабілізацію, скорочення та ліквідацію бізнесу [14]. На основі різних джерел було розроблено загальну модель стадій життєвого циклу, що включає етапи зародження, зростання, зрілості, спаду та можливого повернення до зростання або ліквідації.

Конкурентна позиція на ринку, згідно з Ф. Котлером, залежить від ролі підприємства на ринку, будь то лідер, претендент, послідовник або нішевий гравець [80]. А. О. Длігач додає варіанти «домінатора» та «загарбника» на основі частки ринку [83].

Згідно з дослідженнями [16, 42, 54, 64, 76, 77, 80, 83], підприємства можуть займати такі позиції в конкурентному середовищі: лідер, претендент на лідерство (челенджер), послідовник і нішер. Е. Райс та Дж. Траут виділяють стратегії для різних позицій на ринку [84]: оборонну стратегію для лідерів, наступальну для претендентів, фалангова для компаній з невеликою часткою ринку і партизанську для нішерів. Т. М. Борисова [76] погоджується частково, виокремлюючи лише оборонну та наступальну стратегії.

Ж.-Ж. Ламбен [74] класифікує конкурентну поведінку як незалежну, кооперативну, адаптивну, випереджальну та агресивну. Ю. Д. Морозов та І. В. Тараненко [42] пропонують два напрями: тип конкурентної поведінки (реакція на ринкові умови) — конфронтаційна, кооперативна, адаптивна та креативна; і характер дій (ступінь агресивності) — наступальна, наступально-захисна, захисна та відхід від зіткнення. В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань [64] та В. А. Зінченко [75] виділяють лише активну (наступальну) та пасивну (захисну) поведінку.

Автор підтримує підхід Нємцова, Довганя [64] та Зінченка [75], додаючи комбіновану або наступально-захисну стратегію. Захисна, наступальна та наступально-захисна стратегії, на його думку, можуть охопити всі типи конкурентної поведінки, запропоновані різними дослідниками.

Аналізуючи основні характеристики стратегій, пропонується нова система класифікації (рис. 1.8). Проведений огляд літератури виявив різні погляди дослідників на основи стратегічного менеджменту.

Проблема класифікації стратегій досліджувалася багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями, однак питання залишається недостатньо вивченим. Деякі підходи зосереджуються на одному факторі або взаємозв’язку кількох [81, 82], інші представляють ознаки у вигляді таблиць із відповідними стратегіями [7,

42], визначають основні ознаки [16, 64], або будують складні системи класифікацій без чітких зв'язків між категоріями [13].

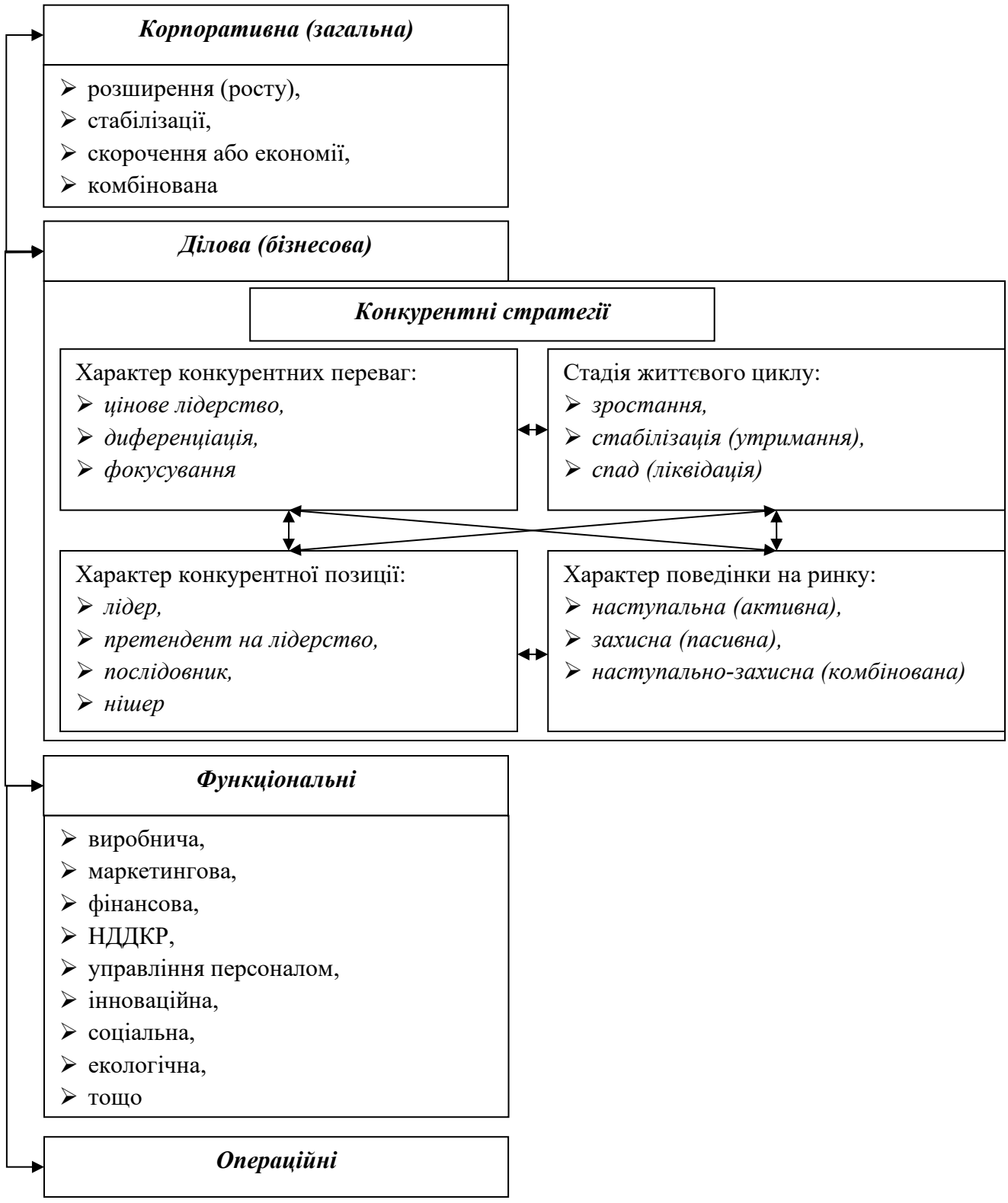



Рис. 1.8. Система класифікацій стратегій підприємств

*Джерело: побудовано автором*

Визначено основні класифікаційні ознаки стратегій, які мають пріоритет серед дослідників: ієрархія в управлінській системі, характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу, конкурентна позиція та ринкова поведінка. До цих ознак додано варіації або альтернативні характеристики стану об'єкта управління. Оскільки пріоритетною ознакою є ієрархія управління, класифікаційна система базується на цій категорії.

Запропонована система класифікації стратегій включає чотири рівні управління: корпоративний, діловий, функціональний та операційний. Також визначено ключові характеристики (характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу, конкурентна позиція та ринкова поведінка) та їх взаємозв'язок. Ці ознаки впливають одна на одну двосторонньо, за винятком випадків, коли вплив є лише опосередкованим. Наприклад, стадія життєвого циклу не має прямого впливу на характер конкурентних переваг, але діє через ринкову поведінку та конкурентну позицію. Основні характеристики конкурентного рівня управління відображають як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства, на основі яких будуються популярні методи вибору стратегії.

Отже, ця класифікаційна система є детальною, показує ключові ознаки та їхні зв'язки, враховує переваги існуючих систем і зменшує суперечності між ознаками.

## 1.2 Теоретико-методичні засади генерування та імплементації конкурентних стратегій

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсифікацією конкуренції, швидкими змінами у зовнішньому середовищі, глобалізацією, інформатизацією та кризовими явищами, що підвищує важливість стратегічного управління для підприємств. Це викликає необхідність вдосконалення методів розробки стратегій на всіх рівнях управління.

Стратегічне управління спрямоване на досягнення довготривалих цілей і конкурентоспроможності підприємства [13]. Б. М. Мізюк [57] вважає, що

стратегічний процес включає визначення місії, встановлення цілей, аналіз середовища, вибір стратегії та контроль. Л. Л. Гевлич [20] описує цей процес у вигляді трьох етапів: стратегічний аналіз, прогнозування та планування, що пов’язані між собою.

Деякі автори, зокрема, В. В. Пастухова, не розмежовують стратегічне управління з процесом формування стратегії, що включає генерацію стратегічних альтернатив, вибір стратегії та розробку плану дій [13]. Т. В. Омельяненко [19] пропонує процес, який починається з визначення місії, встановлення цілей та закінчується контролем за реалізацією. О. М. Таряник [85] включає пріоритети розвитку у модель стратегії, а К. А. Карачарова [86] виділяє етапи інтелектуальної підготовки, SWOT-аналізу, вибору та реалізації стратегії.

Формування конкурентної стратегії, згідно з позицією І. Б. Яціва [18], передбачає встановлення цілей, оцінку середовища та визначення конкурентних переваг. В. В. Писаренко та І. О. Терещенко [90] додають прогнозування розвитку галузі та реалізацію стратегії. Часто використовуваними етапами є оцінка середовища, постановка цілей, планування та коригування стратегії. О. С. Дуброва пропонує об’єднати формування та реалізацію стратегії, хоча автор рекомендує розглядати їх окремо, враховуючи, що сформована стратегія може потребувати адаптації через вплив зовнішніх факторів.

У сучасних умовах постійного моніторингу зовнішнього середовища підприємства стає необхідним для своєчасного виявлення додаткових можливостей та розпізнавання перших ознак потенційних загроз. Це дозволяє створити механізми мінімізації або уникнення негативних наслідків від несприятливих факторів. Таким чином, безперервний аналіз зовнішнього оточення є ключовою умовою ефективного функціонування підприємства і слугує основою для визначення та формування конкурентних переваг. Взаємодія різних внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності створює можливості для формування варіантів дій, тобто стратегічних альтернатив. Процес вибору оптимального варіанту, на основі обробленої та структурованої інформації, є важливою частиною формування стратегії.

*Таблиця 1.3*

**Етапи формування конкурентних стратегій**

| Етапи | Автор, джерело | | | | | | | | | | ВСЬОГО | Рейтинг |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | І. Б. Яців [18] | М.В. Желіховська [91] | В. В. Писаренко, І. О. Терещенко [90] | А. І. Панов, І. О. Коробейников [92] | С. Шпилик [93] | Я. В. Демків [94] | Т. В. Харчук, Т. В. Хмель [95] | С. М. Кліменко та ін. [96] | О. С. Дуброва [97] | Г. О. Соколюк [98] | | |
| Визначення стратегічної мети, встановлення цілей та постановки завдань | | | | + | | | + | | | | 2 | 5 |
| Постановка цілі | + | | | + | | + | | + | + | | 5 | 2 |
| Оцінювання та аналіз зовнішнього середовища | + | | + | + | + | + | + | + | + | | 8 | 1 |
| Дослідження внутрішнього середовища підприємства | + | | + | + | + | + | + | + | + | | 8 | 1 |
| Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії | | | | + | | + | + | | | | 3 | 4 |
| Формування стратегії | | | + | | + | | | | | | 2 | |
| Планування реалізації стратегії | | | | + | | | + | + | + | | 4 | 3 |
| Реалізація стратегічних рішень | | + | | | | | + | + | + | | 4 | 3 |
| Реалізація конкурентної стратегії підприємства | | + | + | | | + | | | | | 3 | 4 |
| Оцінювання і корекція стратегії | | | | | | + | + | + | + | + | 5 | 2 |
| Контроль за впровадженням стратегії | | | + | | | | | | | | 1 | 6 |

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, процес розробки конкурентної стратегії доцільно представити як набір послідовних, взаємопов’язаних етапів: визначення цілей, аналітичного, прогнозного та планового блоків, з проміжним контролем, оцінкою та можливістю коригування (рис. 1.9). Це підтверджують ідеї, висловлені у роботах Л. Л. Гевлич [20], Ю. Г. Ковальської [24], В. В. Писаренко та І. О. Терещенко [90], а також В. В. Огліха та С. П. Криворучка [89].

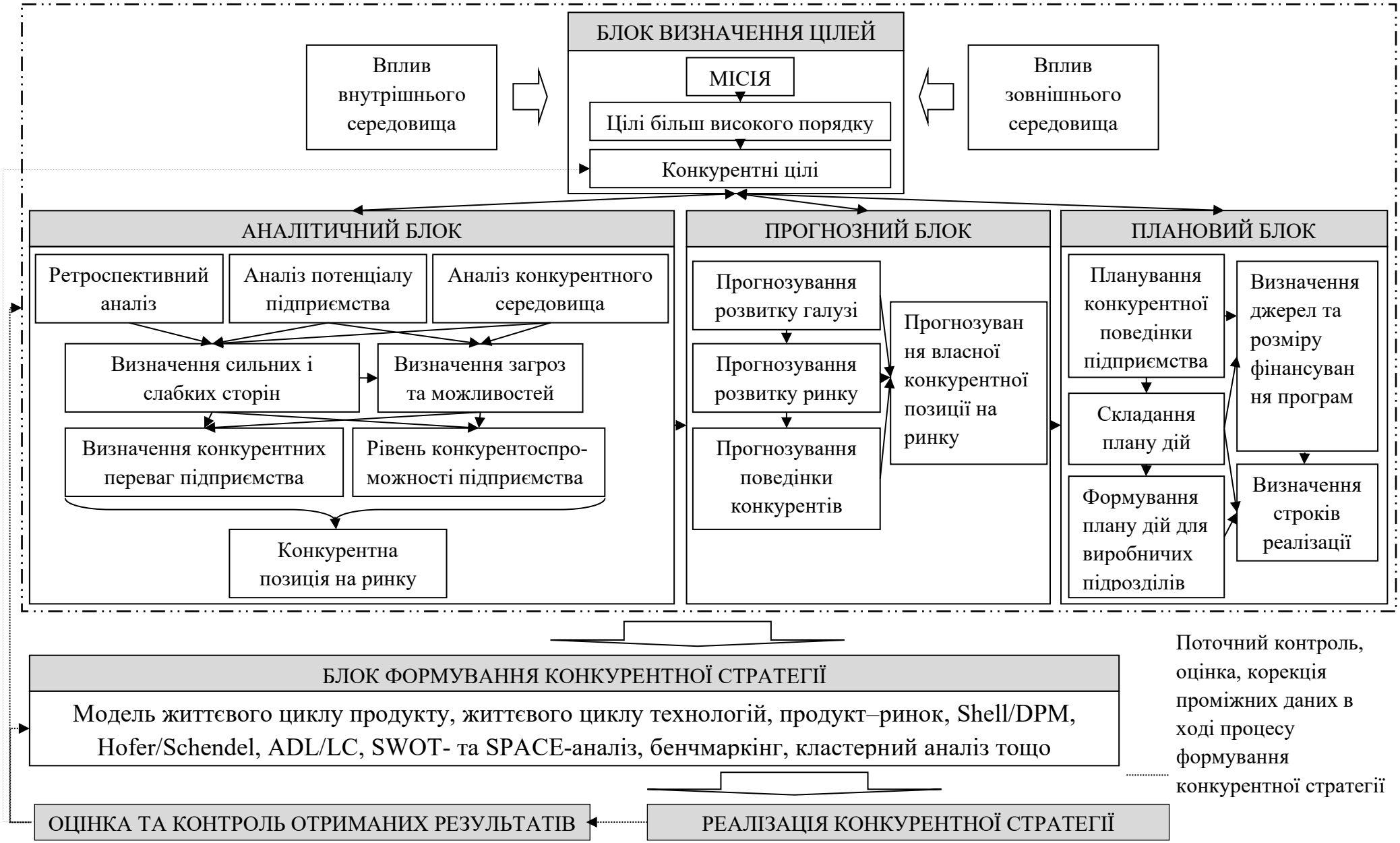



Рис. 1.9. Концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства *Джерело:розроблено автором*

Етап визначення цілей формує завдання підприємства, які повинні бути досягнуті при розробці та реалізації конкурентної стратегії. Поставлені цілі мають відповідати певним вимогам: узгоджуватися з місією підприємства і загальнокорпоративними цілями, бути реалістичними, досяжними та обмеженими в часі.

Аналітичний блок повинен включати вхідну інформацію з внутрішніх джерел (дані про фінанси, персонал, матеріально-технічні ресурси та культуру підприємства) і зовнішніх (аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, ринку, політичної ситуації тощо), а також проводити ретроспективний аналіз. Результатом цього етапу є визначення конкурентних переваг і позиції підприємства на ринку, що слугує основою для розробки конкурентної стратегії.

Прогнозний блок базується на отриманих раніше даних. З використанням економіко-математичних моделей тут формуються прогнози щодо майбутнього розвитку галузі, позиції підприємства, дій конкурентів, споживчих вподобань і бажаної конкурентної позиції.

Плановий блок, спираючись на прогнозні дані, визначає заходи та дії, необхідні для зміцнення конкурентної позиції підприємства або підвищення його ефективності. Тут деталізуються заплановані дії та передаються відповідним підрозділам для реалізації.

На основі аналізу літератури було визначено процес формування конкурентної стратегії, що включає встановлення цілей, аналітичний, прогнозний та плановий блоки. Формування конкурентної стратегії має бути системним, з пов’язаними між собою елементами, спрямованими на досягнення мети. Важливу роль у цьому процесі відіграють принципи побудови конкурентної стратегії (рис. 1.10).

Механізм формування конкурентної стратегії являє собою набір елементів, що сприяють вибору управлінських інструментів і методів для досягнення стратегічних цілей, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів [99].

Дотримання зазначених принципів дозволяє узгодити конкурентну стратегію з загальною діяльністю підприємства, враховуючи всі доступні

ресурси та можливості, а також адаптувати встановлені конкурентні цілі. Визначення конкретних цілей конкурентної стратегії є складним завданням. Хоча кожне комерційне підприємство прагне збільшення прибутків, важливо враховувати потенційні негативні наслідки таких рішень. Це потребує ретельного та обґрунтованого підходу до встановлення цілей.

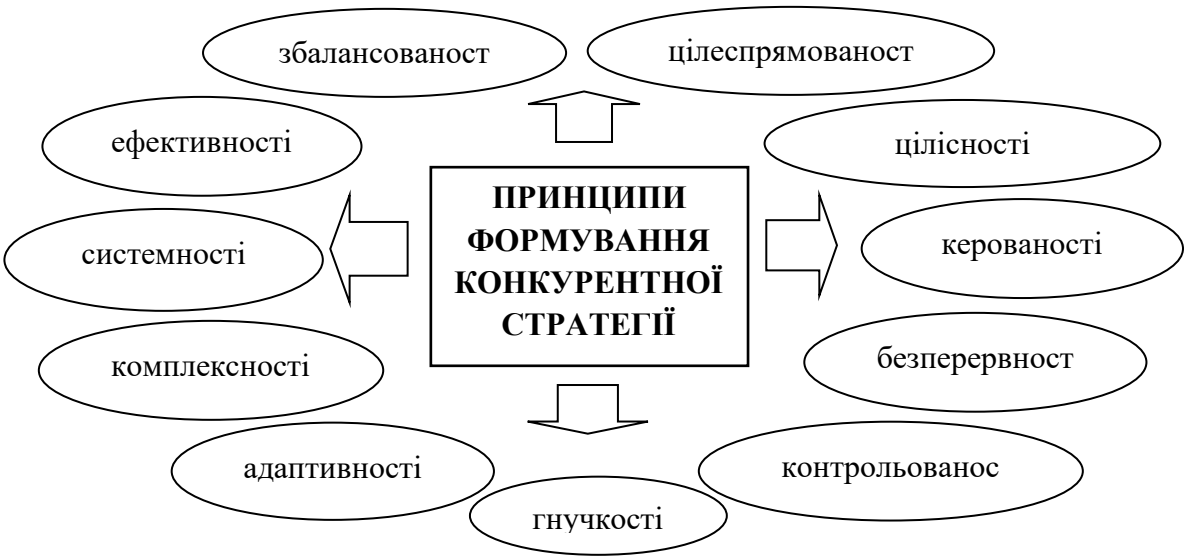



Рис. 1.10. Принципи формування конкурентної стратегії

*Джерело: узагальнено автором на основі [34, 52, 99 – 102]*

При визначенні цілей необхідно враховувати такі їх характеристики [103]:

- конфліктність: досягнення однієї цілі може заважати іншій;
- компліментарність: досягнення однієї цілі сприяє іншій;
- індиферентність: цілі не мають впливу одна на одну;
- ієрархія: одні цілі підпорядковані іншим.

Сформульовані цілі повинні відповідати вимогам: бути узгодженими з місією та загальними цілями підприємства, реалістичними, досяжними, мати часові обмеження і, по можливості, бути кількісно вимірюваними. Алгоритм встановлення цілей представлено на схемі (рис. 1.11).

Поданий алгоритм стандартизує процес встановлення конкурентних цілей, дозволяючи певною мірою їх обмежити та співвіднести з наявними можливостями підприємства. Цілі формуються під впливом численних факторів,

які можна поділити на дві основні групи — зовнішнього та внутрішнього середовища. Конкурентні стратегії та їхні цілі повинні бути узгоджені з внутрішніми факторами, такими як загальна стратегія та політика компанії.

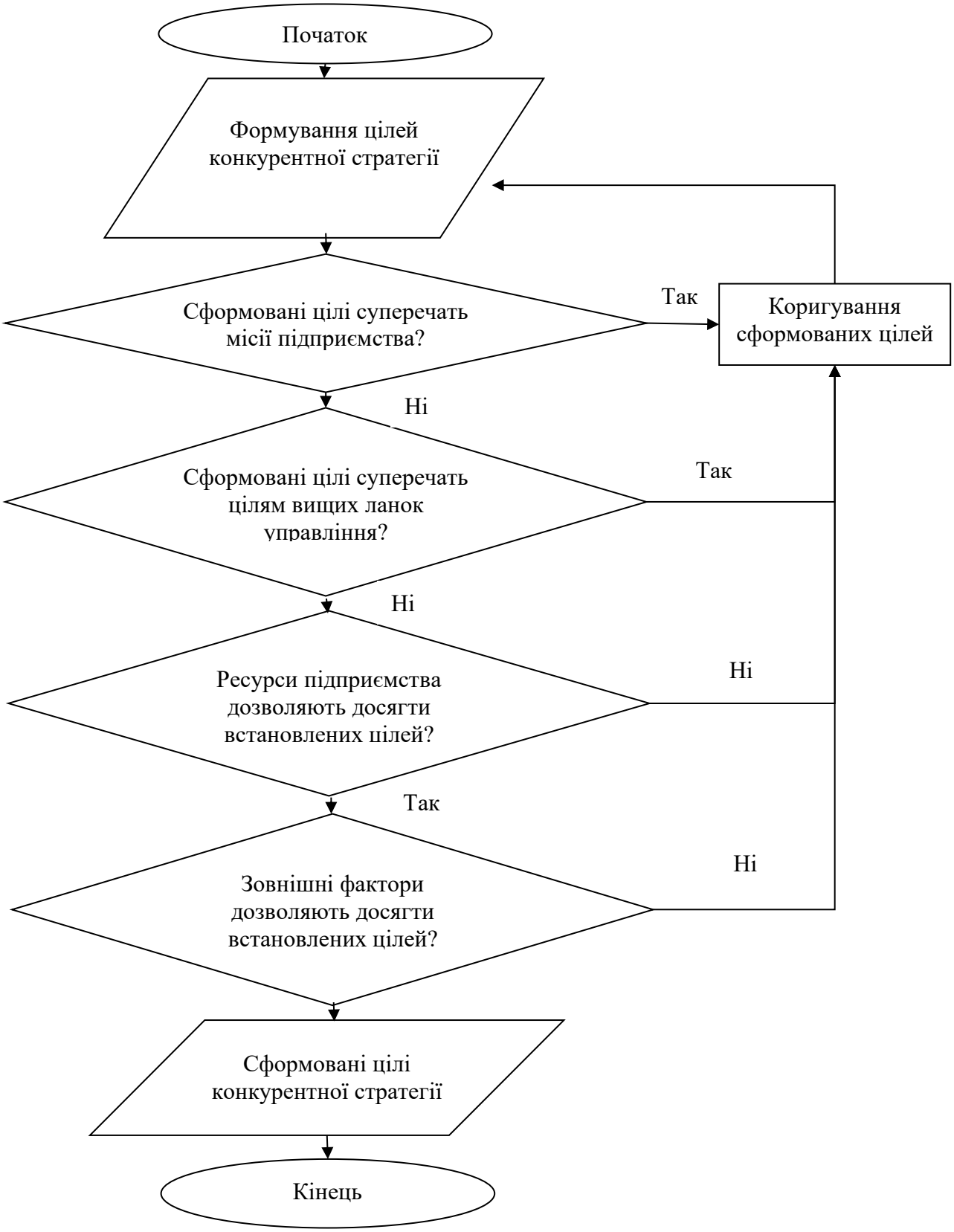



Рис. 1.11. Алгоритм формування цілей конкурентної стратегії

Найчастіше конкурентні цілі спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства означає порівняння його внутрішніх характеристик з показниками діяльності інших, особливо успішних компаній-конкурентів. Це допомагає виявити внутрішні фактори конкурентоспроможності, що дозволяють організації тривало функціонувати та розвиватися в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища [57].

Конкурентні цілі також часто пов’язують з поняттями конкурентної позиції та конкурентних переваг.

Конкурентна позиція відображає місце підприємства в галузі відносно інших учасників ринку. Конкурентна перевага — це унікальні характеристики, які дають підприємству переваги над конкурентами, або ж рівень ефективного використання ресурсів. Рівень конкурентоспроможності визначається на основі конкурентної позиції (лідерство в галузі/сегменті) та наявних конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність — це здатність підприємства створювати та використовувати стійкі переваги на ринку [197]. Її оцінка є важливою частиною процесу формування конкурентних переваг. Для точнішої оцінки застосовують різні методи, зокрема матричні, графічні, індексні та аналітичні методи [200].

О. М. Колмакова та О. А. Андріянова [199] пропонують шість підходів до оцінки конкурентоспроможності, включаючи класичний (порівняння з конкурентами), рівноважний (підхід А. Маршала) та інші, засновані на аналізі якості продукції, структурних і функціональних характеристиках.

Оцінка конкурентоспроможності включає чотири етапи: аналіз ринку, визначення критеріїв конкурентоспроможності, оцінку рівня конкурентоспроможності та розробку пропозицій щодо її підвищення [198]. Ця оцінка є циклічною та враховує принципи комплексності, системності та адаптивності. Для оцінки конкурентоспроможності агропідприємств Л. Д. Рижмань [198] рекомендує використовувати показники економічної та

технологічної ефективності, такі як собівартість і якість продукції, що забезпечує тривалі переваги на ринку.

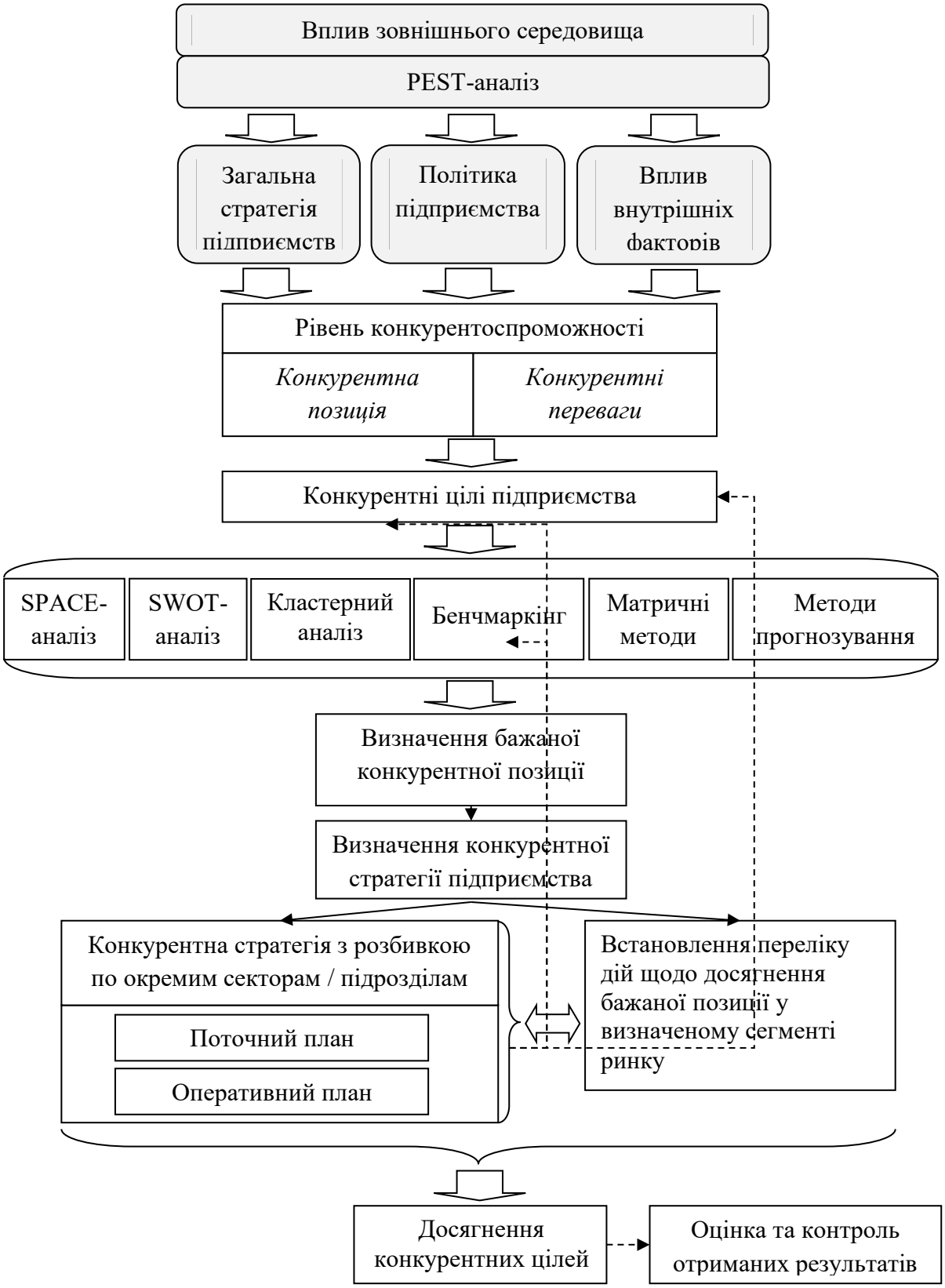



Рис. 1.12. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

*Джерело: побудовано автором*

SPACE-аналіз є важливим методом оцінки конкурентної позиції, оскільки дозволяє визначити ключові фактори успіху. SWOT-аналіз також допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

Для комплексної оцінки часто використовують бенчмаркінг — порівняння з найкращими методами інших компаній, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Кластерний аналіз дозволяє групувати підприємства за схожими характеристиками для визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Матричні методи надають можливість порівнювати стратегічні альтернативи, а прогнозування розвитку допомагає врахувати можливості та загрози майбутнього. Основні методи прогнозування включають екстраполяцію, експертні оцінки та моделювання.

Процес формування конкурентної стратегії повинен враховувати загрози та можливості, відповідати загальній політиці підприємства та базуватися на конкурентних перевагах і ключових факторах успіху. Аналітичний етап, що охоплює зовнішнє середовище та внутрішні можливості, є основою для визначення бажаної конкурентної позиції та стратегічних цілей, що безпосередньо впливає на успіх реалізації стратегії та досягнення результатів.

Для цього слід обрати відповідний аналітико-методичний інструментарій, визначити структурно-логічну послідовність його застосування та, на основі отриманих даних, розробити оптимальні стратегічні альтернативи для формування конкурентних стратегій (рис. 1.13).

Аналіз зовнішнього середовища слід проводити з урахуванням державного та, за необхідності, міжнародного впливу, враховуючи: тенденції й особливості галузі, специфіку ринків збуту, вплив суміжних галузей, новітні дослідження та соціальні зміни.

Також потрібно визначити основних конкурентів, оцінити свою конкурентну позицію і рівень конкурентоспроможності щодо них. Це допоможе визначити власні конкурентні переваги та встановити стратегічні пріоритети розвитку.

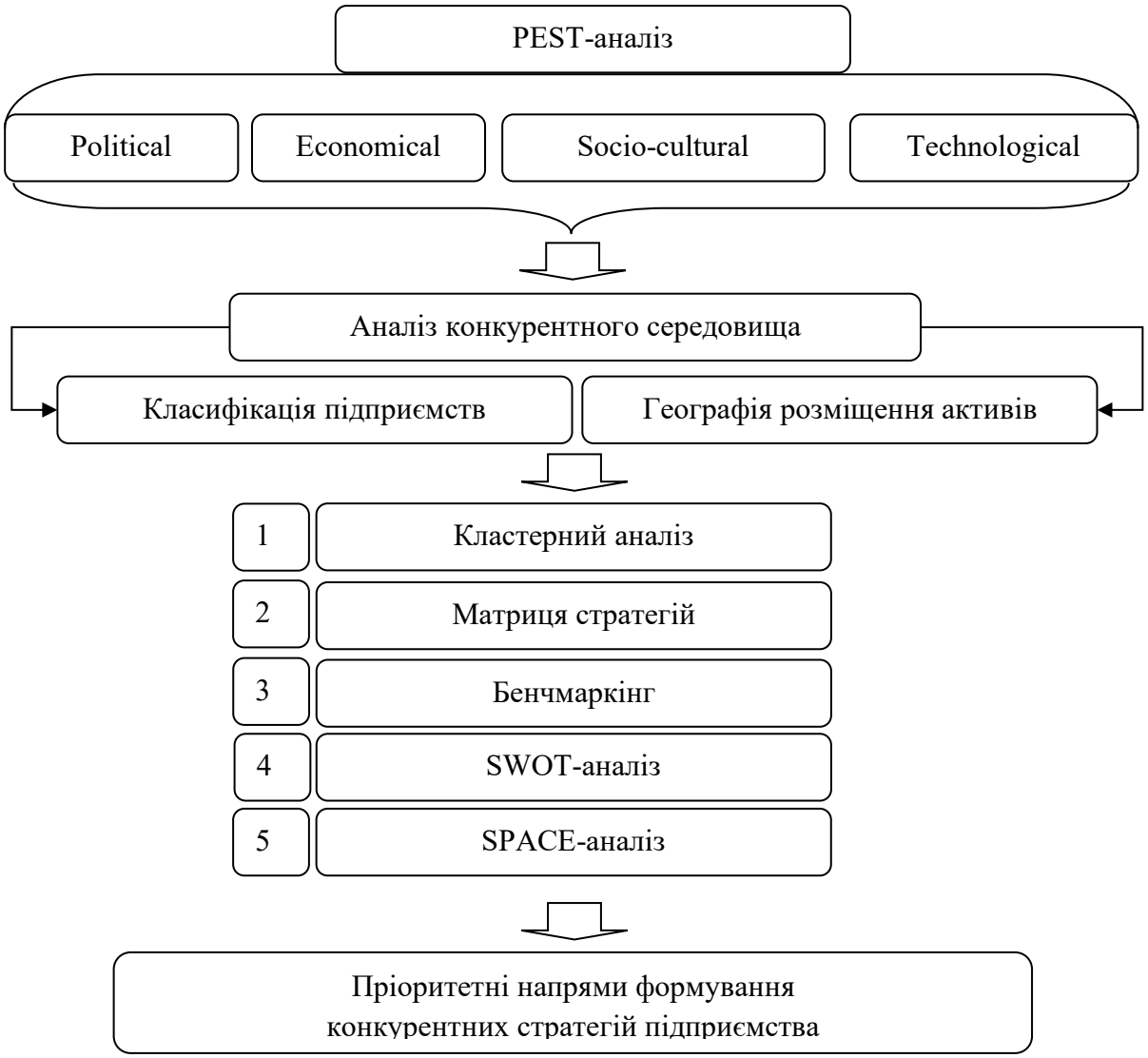



Рис. 1.13. Інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства

*Джерело: побудовано автором*

Серед інструментів стратегічного планування для оцінки впливу зовнішнього середовища найбільш поширеним є метод PEST-аналізу. Він дозволяє розробити стратегію відповідно до макросередовища, охоплюючи чотири групи факторів: Political (політико-правове середовище), Economical (економічний стан ринку), Socio-cultural (соціальні та культурні аспекти) та Technological (технологічний прогрес у галузі). Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за цими напрямами для виявлення важливих

тенденцій і подій, які, хоч і не контролюються підприємством, впливають на його стратегічні рішення [130]. Основні результати PEST-аналізу наведено в табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**PEST-аналіз агропродовольчої сфери України**

| POLITICAL | ECONOMICAL |
|---|---|
| 1 | 2 |
| - загострення військово-політичної ситуації;<br>- залежність вітчизняної економіки від іноземної валюти;<br>- тенденції щодо державного регулювання в галузі;<br>- державна підтримка галузі;<br>- стандарти якості в галузі;<br>- система контролю якості. | - реформування податкової системи;<br>- розвиток ринку землі;<br>- високий ступінь тінізації економіки;<br>- зниження рівня платоспроможності населення;<br>- зростання рівня інфляції;<br>- високий рівень безробіття населення;<br>- міжнародні інтеграційні процеси;<br>- розвиток міжнародної торгівлі;<br>- динаміка та структура виробництва сільськогосподарської продукції;<br>- темпи приросту основних показників сільського господарства;<br>- аналіз експорту агропромислової продукції. |
| SOCIO-CULTURAL | TECHNOLOGICAL |
| - зниження чисельності сільського населення;<br>- підвищення пенсійного віку;<br>- недостатній рівень соціального захисту сільського населення;<br>- реформування системи охорони здоров'я;<br>- відношення до імпортних товарів та послуг;<br>- відношення до натуральних та екологічних продуктів;<br>- рівень міграції та імміграційний настрій. | - незадовільний стан матеріально-технічних засобів, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств;<br>- розвиток науково-технічного потенціалу;<br>- низький рівень державної підтримки;<br>- відтік наукових кадрів за кордон<br>- розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності<br>- рівень інноваційного розвитку галузі;<br>- законодавство щодо технічного оснащення в галузі;<br>- доступ до новітніх технологій. |

*Джерело: сформовано автором*

Серед факторів макросередовища, що наразі мають найбільший вплив, варто виділити політичні та економічні чинники, які вказують на значну політичну та економічну нестабільність у країні. Доцільно провести детальніше дослідження цих аспектів.

## 1.3 Особливості стратегічного управління функціонуванням агропромислових підприємств

В умовах сучасних євроінтеграційних процесів і реформування в Україні формуються нові основи для розвитку національної економіки. У цьому контексті виробництво агропродовольчої продукції відіграє важливу роль, забезпечуючи продовольчу безпеку, створюючи потужний експортний потенціал і впливаючи на рівень життя населення. Ці процеси визначають напрямок змін у галузі, що робить необхідним аналіз основних форм господарювання в аграрному секторі та їхньої взаємодії з суміжними галузями.

Сільське господарство забезпечує харчування населення і постачання сировини для виробництва, а його унікальність полягає у використанні землі як основного засобу виробництва. Земля, на відміну від інших виробничих ресурсів, не є продуктом людської праці і не може бути розширена в обсягах, але при правильному використанні може зберігати та покращувати свої властивості. Сільськогосподарська галузь формує понад 50% фонду споживання населення, є провідним сектором економіки за товарною структурою експорту та має позитивне зовнішньоторговельне сальдо. Ефективність роботи галузі пов’язана з впровадженням інноваційних технологій для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності продукції. Функціонування сільського господарства тісно пов’язане з галузями, що забезпечують засоби виробництва, збереження, переробку та реалізацію продукції.

В Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років» [118] сільське господарство визначено як діяльність, пов’язану з виробництвом продукції біологічного походження, призначеної для споживання чи нехарчових цілей. Г. С. Морозова [119] та інші вітчизняні науковці трактують його як комплекс технологічно взаємопов'язаних галузей, що сприяють стабільному виробництву продукції рослинництва і тваринництва та забезпечують потреби населення в продуктах харчування. Державна служба статистики України [120] подає дані за категорією «Сільське, лісове та рибне

господарство», а КВЕД включає в секцію А «сільське господарство, мисливство та пов'язані послуги», «лісове господарство» та «рибне господарство» [121]. Закон України «Про стимулювання розвитку сільського господарства» [118] визначає сільськогосподарське підприємство як юридичну особу, основною діяльністю якої є вирощування і переробка сільськогосподарської продукції, з обов'язковою часткою доходу від реалізації цієї продукції не менше 50%. До таких підприємств відносяться також рибні та рибальські господарства.

Отже, наявна законодавча невідповідність у класифікації сільськогосподарських підприємств. Автор пропонує узагальнити групування господарств відповідно до сфер їх діяльності (рис. 1.14).

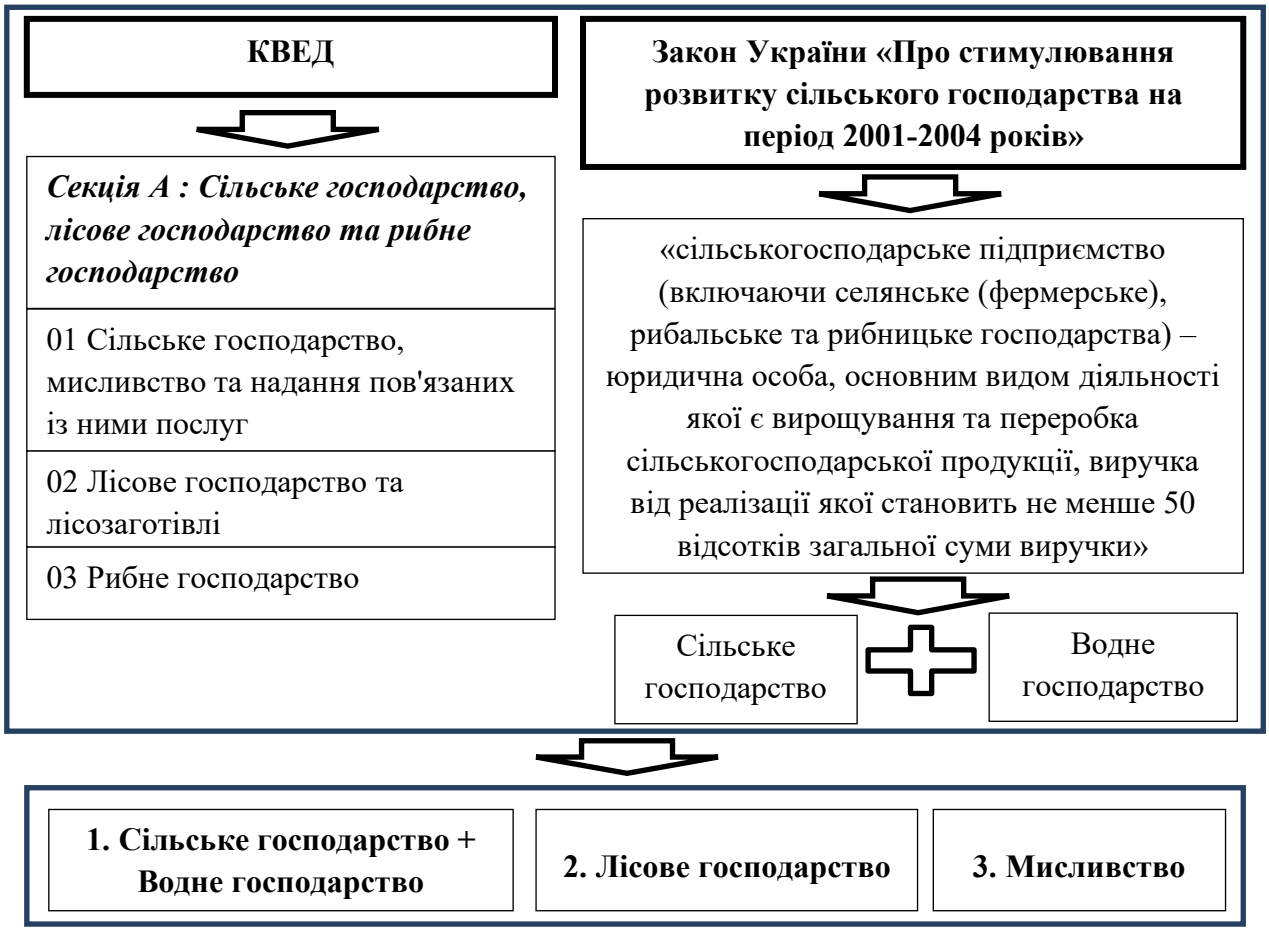



Рис. 1.14. Законодавча колізія щодо групування сільськогосподарських, мисливських, рибних та лісових господарств

*Джерело: побудовано автором на основі [118, 121]*

Відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років», категорію «Сільське господарство» було доповнено категорією «Рибне господарство». Автор виділив наступні групи:

1) сільське і рибне (водне) господарство;

2) лісове господарство;

3) мисливство.

Згідно з даними Держстату України, у 2021 році в країні функціонувало понад 50 тисяч підприємств у цих галузях, що складає приблизно 15% від загальної кількості підприємств. Розподіл підприємств відбувається на великі, середні, малі та мікропідприємства, включаючи фізичних осіб-підприємців, за критеріями, визначеними Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [162]. Підприємства класифікуються на основі таких показників, як балансова вартість активів, чистий дохід та середня кількість працівників.

Для статистичних цілей сільськогосподарські підприємства діляться на дві групи: 1) великі та середні сільськогосподарські підприємства, 2) малі сільськогосподарські підприємства. До великих і середніх відносяться ті, які відповідають хоча б одному з критеріїв щодо площі угідь, кількості тварин чи доходу. С. М. Капталан зауважує, що класифікація диверсифікованих агропромислових формувань є складною через їх багатопрофільність, тому розмір таких підприємств можна визначати за сумарною вартістю виробленої продукції. Автор також надає систему класифікаційних критеріїв для агропромислових формувань, таких як право власності, територіальна приналежність, тип інтеграції тощо. На міжнародному рівні сільськогосподарські підприємства часто порівнюються за розміром земельного банку, що використовується у рейтингах від Huser, BusinessViews, Latifundist тощо.

Класифікація також стосується підсобних підприємств, які поділяються на:

1) обслуговуючі основне виробництво;

2) переробні;

3) ті, що випускають промислову продукцію.

Отже, класифікація сільськогосподарських підприємств є складною та потребує врахування багатьох факторів. Її слід здійснювати відповідно до мети, завдань аналізу та особливостей діяльності вибірки. В Україні діють господарські суб’єкти різних організаційно-правових форм, зокрема сільськогосподарські підприємства, агрофірми, об'єднання та кооперативи. Зростання конкуренції між виробниками та складніші умови реалізації конкурентних переваг створюють потребу в інтеграції підприємств для посилення ефективності та синергії.

Розвиток агропромислової інтеграції сприяє оптимізації співвідношення між сільським господарством і промисловістю, скороченню витрат, підвищенню ефективності управління та вирішенню соціальних питань.

Перші агропромислові формування з’явилися в Україні у 1919 році, однак законодавчо визначення поняття «агропромислове підприємство» відсутнє, що породжує різні наукові трактування цього терміну (табл. 1.5). Узагальнюючи трактування, можна зазначити, що агропромислове підприємство об’єднує виробництво сільськогосподарської продукції з її переробкою, доопрацюванням та зберіганням. Воно характеризується централізованою системою управління для ефективного функціонування всіх підрозділів і має єдиний план економічного та соціального розвитку.

С. Л. Дусановський та Є. М. Білан визначають «агрофірму» як агропромислове підприємство, створене на основі сільськогосподарського підприємства, яке має власну переробну ланку, а також можливості для зберігання та реалізації продукції. Це поняття перегукується з терміном «агропромислове підприємство», де також інтегрується виробництво і переробка сільськогосподарської продукції. В. Г. Андрійчук відзначає, що з розвитком ринкової інфраструктури, агропромислові підприємства поступово набувають статусу агрофірм.

*Таблиця 1.5*

**Дефініція поняття «агропромислове підприємство»**

| Автор, джерело | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| В. Г. Андрійчук [110] | … це юридичні особи, в яких поєднується виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, доробкою і зберіганням. Аграрне і промислове виробництва організаційно функціонують тут лише у формі внутрішньогосподарських підрозділів, що не мають юридичної самостійності. Як правило, агропромислові підприємства – це великі глибокоспеціалізовані господарські формування із значними площами багаторічних насаджень (або овочевих культур) та відносно потужними переробними виробництвами |
| І. А. Минаков [113] | … це, насамперед, спеціалізоване підприємство, що об'єднує виробництво, промислову переробку та зберігання сільськогосподарської продукції |
| Економічна енциклопедія [122] | … це первинні ланки агропромислового виробництва, які є формою, в основі якої лежать прямі технологічні зв'язки: виробництво сільськогосподарської сировини, її переробка і зберігання. Найхарактерніші риси цих підприємств: єдине керівництво сільськогосподарськими, переробними і обслуговуючими підрозділами; високий ступінь централізації управлінських функцій; наявність загальних господарських служб; єдиний план, баланс, розрахунковий рахунок в банку, загальний прибуток. |
| Є. П. Качан [123] | … в одному господарстві поєднуються сільськогосподарське і промислове виробництво, тобто зусилля раніше відокремлених, але взаємопов'язаних галузей для підвищення ефективності виробництва |
| В. С. Ніценко [124] | … це вертикально інтегрований суб'єкт господарювання, який поєднує виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, зберіганням та реалізацією, а також може надавати послуги та виконувати роботи. Даний вид підприємств може бути інтегрованим в більш потужні агропромислові об'єднання, зокрема агрохолдинги, асоціації, кластери тощо. |
| С. Л. Дусановський та ін. [125] | … це форма виробничого кооперування сільськогосподарських підприємств у складі яких є промислові виробництва з переробки сільськогосподарської продукції. В основі його лежить єдине господарське завдання по виробництву і переробці сільськогосподарської продукції. |
| Р. Г. Ахметов [126] | … це сільськогосподарські підприємства, що мають у своєму складі промислові виробництва з переробки сільськогосподарської продукції. У них аграрне і промислове виробництва виступають в якості виробничих підрозділів. |

*Джерело: сформовано автором*

В. С. Ніценко розглядає агрофірми як тип агропромислового об’єднання, яке, на відміну від агропромислового підприємства, інтегрує інших юридично самостійних учасників ринку в єдиний виробничий процес. У «Енциклопедії сучасної України» агрофірма трактується як сільськогосподарське підприємство, що виробляє та реалізує продукцію під власною маркою, створене, як правило, на основі одного або кількох господарств для вирощування і переробки продукції та торгівлі нею.

Таким чином, хоча «агрофірма» та «агропромислове підприємство» мають схожі види діяльності, вони не є тотожними: агрофірми зазвичай створюються на базі кількох господарств і включають елементи ринкової інфраструктури, такі як маркетингові служби та торговельні підприємства.

Агропромислове підприємство – це інтегроване господарське утворення, яке об’єднує сільськогосподарське і промислове виробництво та має підрозділи з обслуговування, зберігання, переробки або реалізації продукції. Агрофірма ж – це об’єднання суб’єктів, що займаються сільським господарством і промисловістю, та має власні елементи ринкової інфраструктури.

Агропромислові підприємства мають низку переваг, зокрема можливість накопичення капіталу, зниження собівартості продукції, стабільність цін, стійкість на ринку, можливості для модернізації, а також розвитку інвестиційних та інноваційних проектів. Це дозволяє їм бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що важливо для підтримки європейського вектора розвитку України.

Забезпечення високого рівня якості й безпечності продукції є пріоритетним завданням агропромислових підприємств, оскільки воно впливає на здоров’я населення, продуктивність праці та тривалість життя. Виробництво безпечної та якісної продукції також підвищує рівень ВВП, забезпечуючи країні економічну стабільність та фінансову незалежність.

Це питання є актуальним як для держави, так і для кожного домогосподарства та споживача, особливо в умовах євроінтеграції, яка вимагає перегляду нормативно-законодавчої бази і системи стандартизації для адаптації

європейських практик в Україні. Держава має всі необхідні ресурси для того, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку сільськогосподарської продукції, однак фокус слід змістити на виробництво кінцевої продукції, а не лише сировини. Тому важливим завданням для України є розвиток виробництва харчових продуктів із високим рівнем обробки, що відповідають міжнародним стандартам та базуються на принципах HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points).

Вимоги до якості продуктів харчування зростають, і дотримання високих стандартів забезпечує лідерство країн на міжнародному ринку продуктів харчування. Це має значний гуманітарний, соціальний, економічний і політичний вплив.

Законодавчі зміни, спрямовані на підвищення якості й безпечності харчових продуктів, базуються на вимогах ЄС і СОТ, а також передбачають впровадження системи HACCP, яка дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень безпечності продукції шляхом ідентифікації та контролю небезпечних чинників.

Впроваджені реформи спрощують роботу агропромислових підприємств, перекладаючи відповідальність за безпечність і якість продукції на товаровиробників, а також сприяють зниженню собівартості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності. Вони також спрямовані на підтримку внутрішнього ринку, сприяють економічній стабільності країни та підвищенню добробуту населення, забезпечуючи високі стандарти життя для громадян та посилюючи позицію України на міжнародній арені.

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.

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.

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.

## Висновки до розділу 1

Система стратегічного управління підприємством спрямована на досягнення чітко визначених стратегічних цілей, що залежить від узгодженої роботи всіх рівнів управління. Особливе значення мають конкурентні стратегії, які забезпечують підприємству переваги, стабільну позицію на ринку та високу конкурентоспроможність.

1. Розширено розуміння терміну «стратегія», який охоплює різні підходи: як план, набір правил, засобів, рішень, концепцій чи дій. Реалізація стратегії включає врахування змін в середовищі, визначення цілей, завдань і політики

підприємства. Визначено, що стратегія як кінцевий результат спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Автор трактує «стратегію» як генеральний напрям, що включає сукупність планів, рішень і дій, розроблених для досягнення цілей і довгострокових конкурентних переваг через взаємодію із зовнішнім середовищем і використання внутрішніх ресурсів підприємства.

В ієрархії стратегій виділено такі рівні: корпоративний (портфельний), діловий (бізнесовий, побудований на конкурентних стратегіях), функціональний та операційний. Об'єднано поняття «ділова» та «бізнес-стратегія», акцентуючи на забезпеченні довготривалих переваг у межах окремих підрозділів компанії.

Автор визначає конкурентну стратегію як динамічний, довгостроковий комплекс заходів, що спирається на ресурси підприємства і спрямований на досягнення конкурентоспроможності, стабільної ринкової позиції та здатності протистояти конкурентам. Стратегії класифіковано за ринковою поведінкою, конкурентною позицією та стадією життєвого циклу.

2. Представлено концептуальний підхід до створення конкурентної стратегії як системи взаємопов’язаних етапів: цілевизначення, аналітичного, прогнозного та планового блоків з проміжним контролем та оцінкою. Такий підхід дозволяє коригувати стратегію відповідно до загальної діяльності компанії та доступних ресурсів. Процес формування конкурентної стратегії адаптований до умов середовища і включає проміжну оцінку, кінцевий аналіз результатів та узгоджений з політикою і цілями вищого рівня. Розроблено аналітико-методичний інструментарій для вибору оптимальних стратегічних альтернатив.

3. Сільське господарство розглянуто як комплекс взаємопов'язаних галузей, які забезпечують виробництво продуктів харчування та сировини. Відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку сільського господарства», категорію «сільське господарство» доповнено поняттям «рибне господарство».

Уточнено відмінності між «агропромисловим підприємством» і «агрофірмою»: агропромислове підприємство – це інтегрований суб’єкт, що об’єднує сільськогосподарське і промислове виробництво з підрозділами для

обслуговування, переробки та реалізації продукції, тоді як агрофірма – це об'єднання господарюючих суб’єктів із ринковою інфраструктурою.

Євроінтеграційні процеси в Україні, зокрема в агропромисловому секторі, викликали потребу змін у державній політиці та законодавстві відповідно до глобальних цілей сталого розвитку оон, вимог сот і державних програм. Проведено реформування галузі та створено Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1. Аналіз діяльності аграрного сектору України

Аграрний сектор економіки – це сукупність галузей, які здійснюють виробництво, переробку і зберігання та доведення до кінцевого споживача продукції, виготовленої з сільськогосподарської сировини. До складу аграрного сектору економіки належать ті види виробництва, функціонування і розвиток яких підпорядковані створенню продуктів харчування [244].

Термін «аграрний» походить від лат. «ager», що означає «земля, поле, рілля». Саме тому економічні відносини в аграрному секторі – це відносини, які насамперед пов’язані з використанням землі, а також з виробництвом, розподілом та споживанням сільськогосподарської продукції [245].

Ядро аграрного сектору становить сільське господарство, яке виробляє сільськогосподарську сировину для подальшої переробки та отримання продуктів харчування і є визначальним чинником надходження кінцевого споживання.

Однією з основних галузей сільського господарства є рослинництво, яке займається, головним чином, обробкою культурних рослин для виробництва рослинницької продукції. Забезпечує населення продуктами харчування, тваринництво – кормами, багато галузей промисловості (харчову, комбікормову, текстильну, фармацевтичну, парфумерну і ін.) – сировиною рослинного походження, тісно пов'язано із тваринництвом.

Завданням тваринництва є розведення сільськогосподарських тварин для виробництва продукції. Його продукція призначається як продукти харчування людей (м'ясо, молоко та молочні продукти, яйця тощо) та як сировина для харчової та легкої промисловості.

Вартісні обсяги виробництва продукції рослинництва та тваринництва, розподіл відповідно до типу господарств за 2010 – 2019 рр. відображені графічно ( рис. 2.1).

За аналізований період виробництво продукції сільського господарства зросло на 45,7 % (213,5 млрд грн у постійних цінах), безпосередньо рослинництво – на 63,4 % (209,1 млрд грн), а тваринництво – 3,2 % (4,4 млрд грн). За структурою, чітко визначається тенденція до поступового збільшення частки виробництва підприємствами продукції даної сфери, аніж населення, так у 2019 році різниця склала 32,2 %.

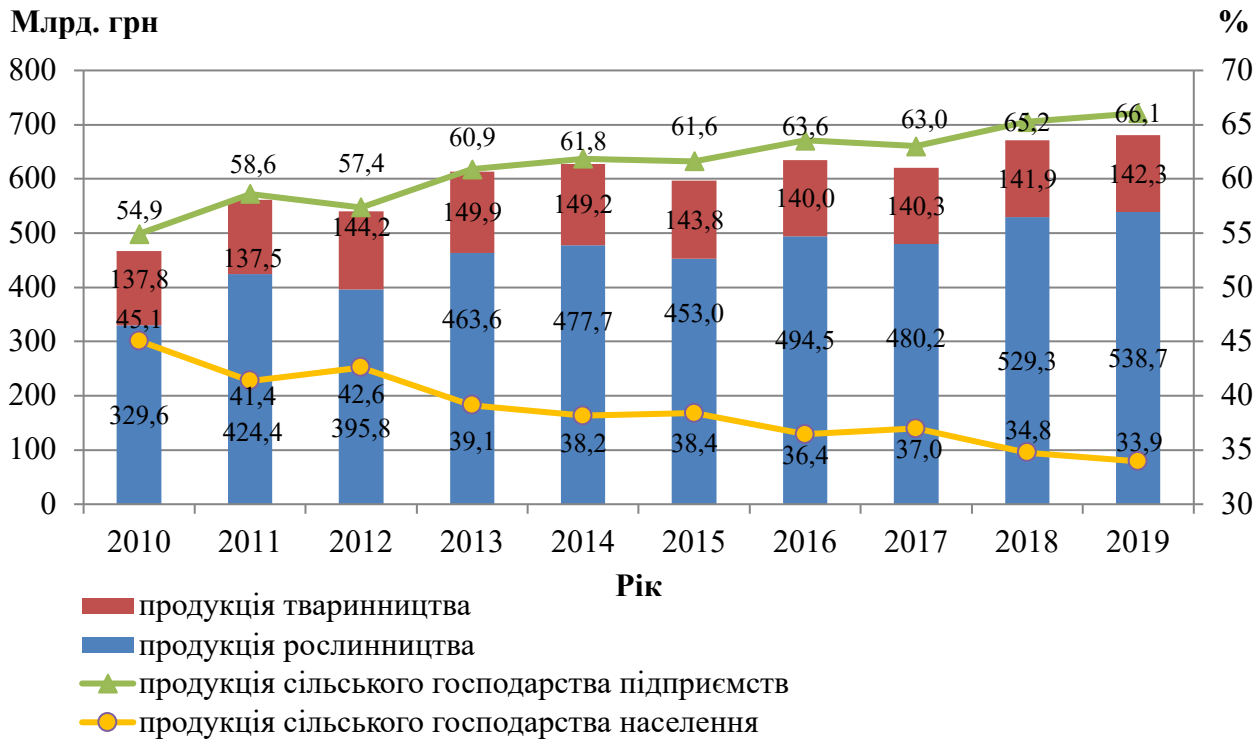



Рис. 2.1. Продукція сільського господарства України (у постійних цінах 2010 року) та розподіл виробництва за типом господарств

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Динаміку основних показників сільського господарства України за 2008-2019 рр. наведено на рис. 2.2 – 2.3 (в основу покладено темп приросту показників відносно попереднього року).

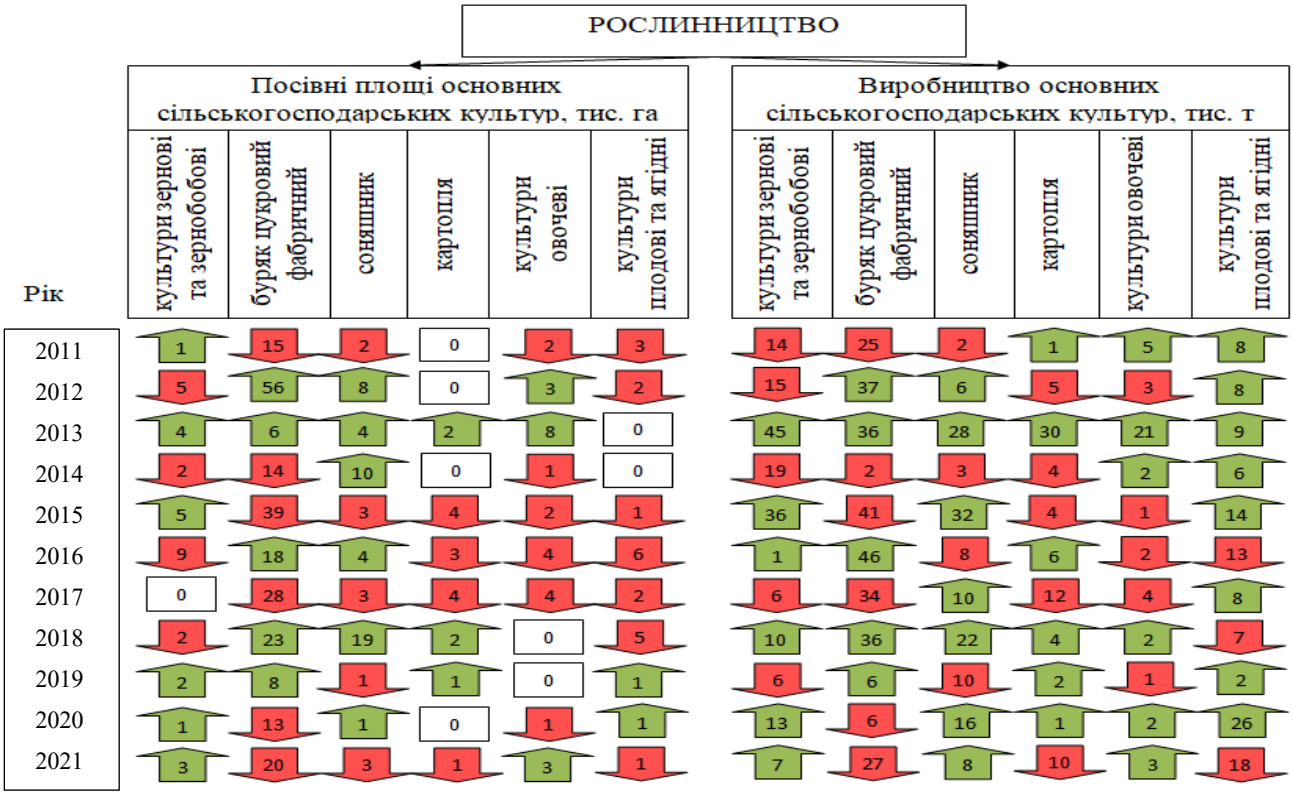



Рис. 2.2. Темпи приросту основних показників рослинництва за 2011-2021 рр., %

*Джерело:побудовано автором на основі [120]*

За 2008-2019 рр. значно збільшились посівні площі соняшника – на 37,7 %. Всіх інших сільськогосподарських культур – зменшилися. Так, для цукрових буряків скорочення площ відбулось на 41,6 %, для насаджень культур плодових та ягідних – на 15,7 %, для картоплі – на 7,4 %, для зернових та зернобобових культур – на 2 %, а для овочевих – на 1,7 %.

В той же час, виробництво основних сільськогосподарських культур за даний період значно збільшилось: суттєво зросли обсяги виробництва насіння соняшнику (на 133,7 %), зернових та зернобобових культур (на 41 %), плодів та ягід (на 40,9 %), овочі (на 21,6 %) та картопля (на 3,7 %). Але, зменшились обсяги виробництва цукрових буряків – на 24,1 %.

Таким чином, за аналізований період, при загальному збільшенні посівних площ на 4,4 % (992 тис. га) виробництво основних сільськогосподарських культур збільшилось на 29,7 % (30410 тис т), що свідчить про підвищення рівня ефективності використання посівних площ та їх врожайності.

За 2008-2019 рр. загальна чисельність поголів'я худоби значно знизилась. Збільшення поголів'я птиці на (25 %) не дозволяє нівелювати різкий спад поголів'я інших видів тварин (рис. 2.3).

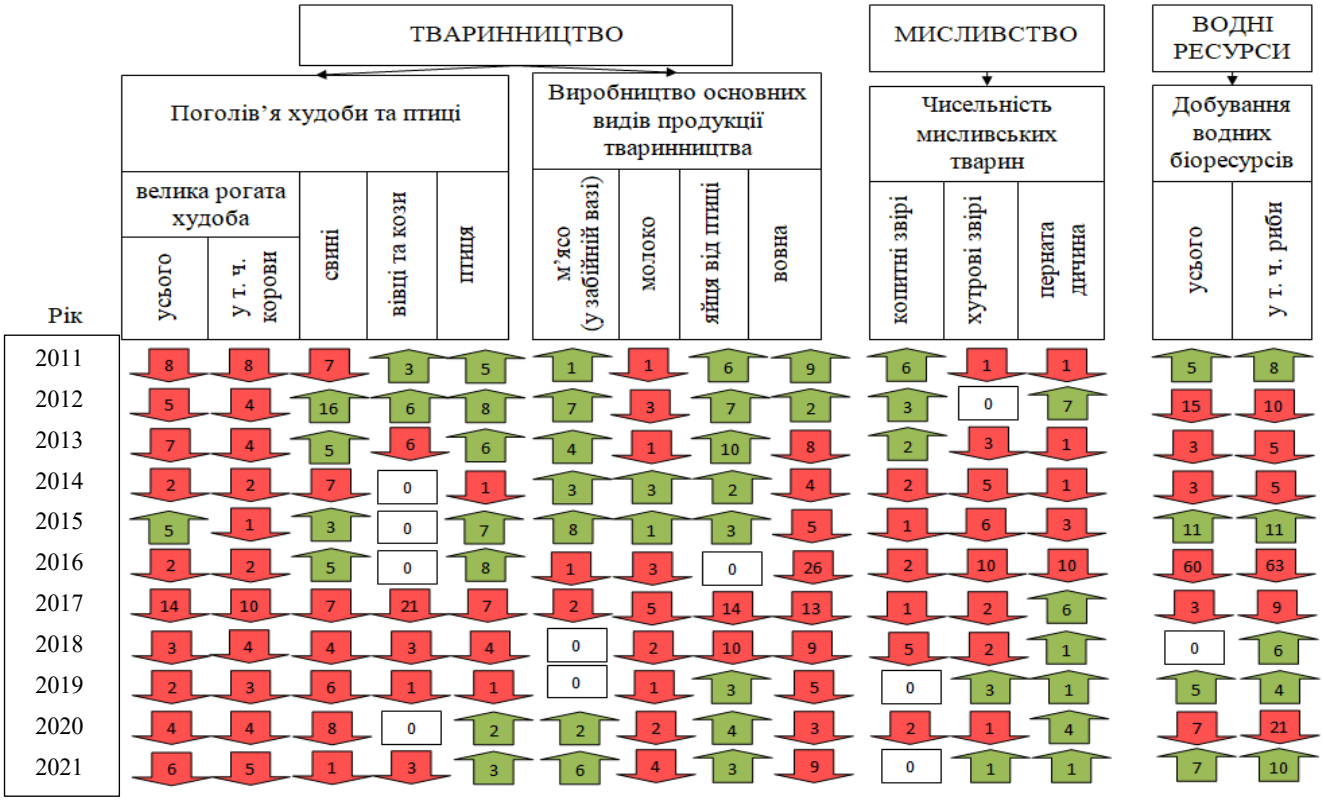



Рис. 2.3. Темпи приросту основних показників сільського господарства України за 2011-2021 рр, %.

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Так, чисельність великої рогатої худоби знизилась на 39,3 % (у тому числі корів на 38 %), свиней – на 14,2 %, овець і кіз – на 24,4 %, Дані зрушення призвели до значних змін і у виробництві основних видів тваринництва:

– за рахунок скорочення поголів'я великої рогатої худоби збільшилися обсяги виробництва м'яса у забійній вазі (загалом на 30,8 %) та зменшився збір молока (на 17,8 %);

– зменшення поголів'я овець також вплинуло на збільшення обсягів виробництва м'яса у забійній вазі та скорочення виробництва вовни на 54,8 %;

– збільшення поголів’я птиці призвело до збільшення кількості яєць (на 11,5 %).

Як висновок, можна стверджувати про зміну уподобань споживачів щодо основних видів продукції тваринництва.

Також слід проаналізувати показники охорони та використання лісу, тваринних та водних біоресурсів як частини сільського господарства.

Максимальна величина поголів’я мисливських тварин спостерігалась в 2011 році. Загалом за 2008-2019 рр. чисельність пернатої дичини збільшилась на 3,8 %, при цьому скоротилась кількість копитних тварин – на 0,4 %, а хутрових звірів на 24 %. За даний період часу загальна кількість тварин у мисливських господарствах скоротилась на 392,1164,2 тис. голів або на 1,3 %.

Обсяг добування водних біоресурсів по Україні у 2008-2019 рр. скоротився на 62,1 % (151,9 тис. т), в тому числі безпосередньо риби – на 73,7 % (162,5 тис. т). Найбільше скорочення спостерігається в 2014 р. по відношенню до попереднього року, всього водних біоресурсів – на 60 %, а риби – на 63 %. Слід зазначити, що у 2014/2013 рр. видобуток водних біоресурсів у внутрішніх водоймах зменшився лише на 13,3%, у морських водах – на 71,3 %. Дане скорочення обумовлено негативним впливом зовнішніх факторів.

Загалом, наша держава в достатній мірі самозабезпечує основними видами продовольства населення (рис. 2.4). Перевищення обсягів виробництва зерна понад 3 рази від власних потреб та виробництво яєць на 125 % свідчить, що дані товари займають значну частку в експорті сільськогосподарської продукції України. При цьому недостатнім є обсяг виробництва плодів, ягід та винограду, лише на 78,1 %.

Рис. 2.4. Рівень забезпечення основними видами продовольства власного виробництва України у 2021 році

*Джерело: [120]*

Тим не менш, Україна значною мірою забезпечує продовольчими товарами світовий ринок. Основними імпортерами у 2019 році агропромислової продукції виявились: Китай (1,9 млрд. дол. США), Єгипет (1,67 млрд. дол. США), Індія (1,55 млрд. дол. США), Туреччина (1,54 млрд. дол. США) та Нідерланди (1,48 млрд. дол. США).

За результатами 2019 року експорт агропромислової продукції склав 39,32% від загального обсягу, та складає 17,8 млрд. дол. США; у той же час, у 2013 році ці ж показники становили 27,17 % та 16,9 млрд. дол. відповідно [120]. Тобто, за останні п’ять років значно зросла частка агропромислової в товарній структурі зовнішньої торгівлі України при зниженні фактичної вартісної величини експорту сільськогосподарської продукції (рис. 2.5).

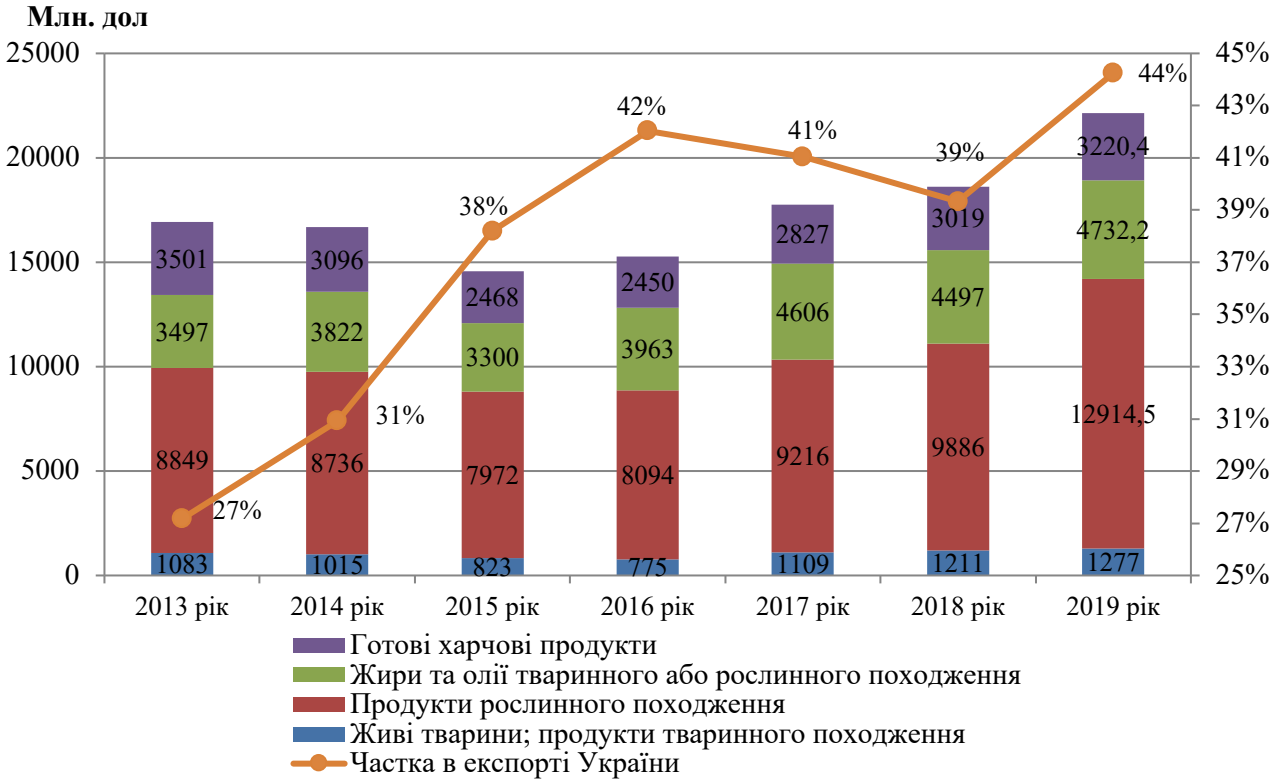



Рис. 2.5. Експорт агропромислової продукції України за 2013-2021 рр та частка від загального обсягу експорту країни.

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Збільшення вартісного обсягу експорту агропромислових товарів, протягом останніх п’яти років, є позитивним та свідчить про створення сприятливих умов для роботи сільськогосподарських підприємств та їх вихід на зовнішній ринок. В той же час збільшення частки агропромислової продукції в загальному обсязі експорту України (в середньому за аналізований період 37,5 %), є свідченням пригнічення інших промисловостей країни. Пріоритетом продажу для зовнішньої торгівлі повинні бути товари з високим ступенем обробки, створеної доданої вартості та послуги з високим рівнем інтелектуальної роботи.

Сільське господарство України зазнає значних змін. За даний період, у рослинництві основними напрямками діяльності підприємств є оптимізація, модернізація та, як наслідок, підвищення ефективності використання орендованих земель; при незначному збільшенні посівних площ (на 4,41 %) значно збільшився збір основних сільськогосподарських культур (на 29,7 %). У тваринництві змінилась структура, так поголів’я худоби зменшилось на 25,1 %,

а птиці – збільшилось на 25 %, що вплинуло на збільшення м'яса (на 30,7 %), яєць (на 11,5 %) та зменшення збору молока (на 17,8 %), вовни (на 53,8 %). Скоротились поголів'я мисливських тварин (на 1,3 %). Обсяг добування водних біоресурсів знизився на 62,1 %. Загалом, з 2013 по 2019 рр. вартісна величина експорту агропромислової продукції зросла на 30,8 %, а частка у загальній структурі експорту країни – на 17 %.

Можна стверджувати, що зниження ряду показників обумовлені негативним впливом зовнішніх політичних факторів. Але, раціональна державна підтримка та продумана політика країни повинні створити сприятливі умови для підвищення ефективності діяльності агропромислових підприємств.

Міністром розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства презентовано на засіданні Комітету Верховної Ради з питань аграрної та земельної політики програми держпідтримки на 2021-2023 роки [205]. Зокрема, заплановано 7 основних програм підтримки:

1) фінансова підтримка заходів в АПК (кредити, страхування);
2) підтримка виробництва нішевих культур (продовольча безпека);
3) підтримка фермерства;
4) підтримка садівництва, виноградарства, хмелярства;
5) картоплярство;
6) підтримка тваринництва;
7) часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки.

У відповідності до Проекту Державного бюджету України за 2021 рік [180], передбачена державна підтримка агросектору у розмірі 4 млрд грн., за програмами, що відповідають програмама держпідтримки на 2021-2023 роки.

За продуманої державної політики та суттєвої підтримки Україна має всі необхідні ресурси для забезпечення попиту внутрішнього та зовнішнього ринків агропромисловою продукцією. Основними пріоритетними напрямками розвитку агропромислового виробництва є оптимізація, раціоналізація, модернізація, продумана логістика, підвищення якості та безпечності її продукції. Пріоритет в

експорті агропромислової продукції України повинен зміститися з рослинництва на продукцію з високим рівнем доданої вартості та високим ступенем обробки.

У сільському господарстві України постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм, у відповідності до законодавства. Протягом останніх трьох років частка суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарствах переважала 14% від загальної кількості суб'єктів, за даними Державної служби статистики України [120]. Загальна кількість суб'єктів господарювання даної галузі за 2010 – 2019 рр. коливалась від 61,5 до 80,3 тис. одиниць, при цьому максимальне значення зафіксоване у 2010 році, а мінімальне – у 2011 році, в середньому становить 73,8 тис. одиниць. На рис. 2.6 відображено структура суб'єктів господарювання з розподілом на підприємства та фізичних осіб-підприємців.

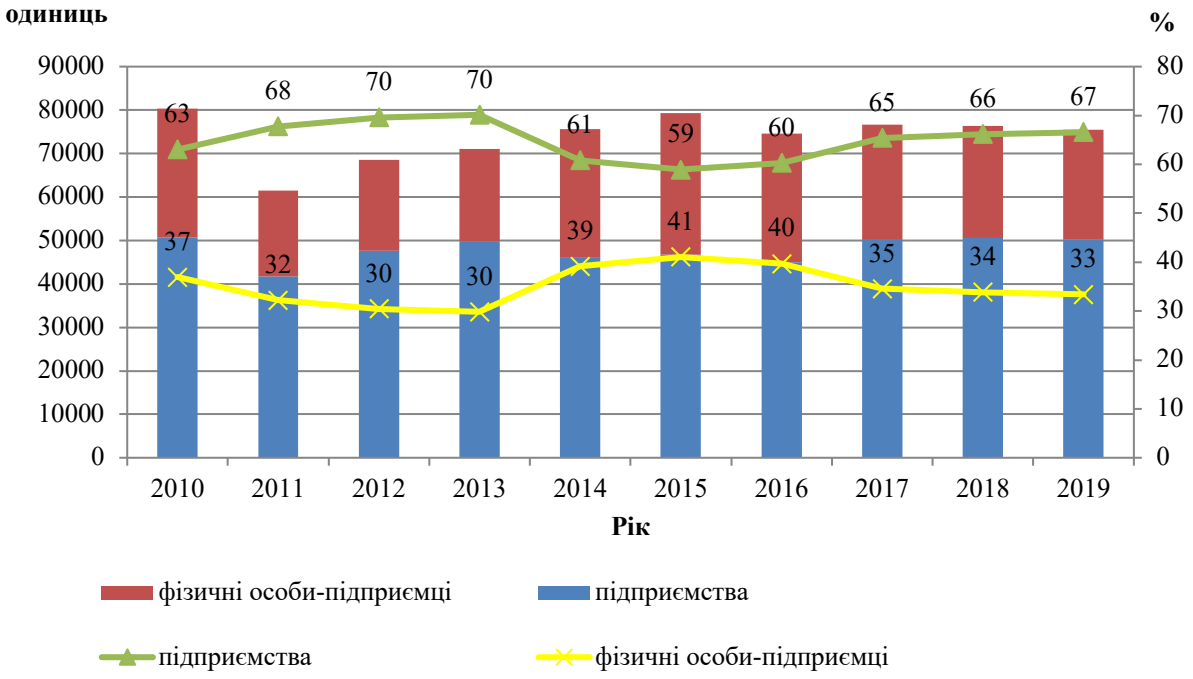



Рис. 2.6. Кількість суб'єктів господарювання в сільському господарстві.

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

За весь аналізований період кількість підприємств переважала над кількістю фізичних осіб-підприємців, що зумовлено специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств.

Найчисельнішою формою господарювання в Україні є фермерські господарства, які в сукупності формують особливий сільськогосподарський уклад – фермерський. Діяльність таких господарств визначається Законом України «Про фермерське господарство» [122], який не регламентує їх розміри та суб'єктний склад. На сьогодні фермерське господарство може функціонувати як юридична особа або як суб'єкт підприємницької діяльності-фізична особа.

Наявна тендція щодо поступового збільшення їх кількості. Так, з 2015 року кількість фермерських господарств збільшилась з 43,31 тис. (61 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в сільському, рибному та лісовому господарствах), у 2019 році до 46,79 тис. (62 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в галузі), тобто на 3,48 тис підприємств або 8 %. Станом на 1 квітня 2020 року було зареєстровано 47,22 тис. фермерств [120], але існують песимістичні прогнози щодо зменшення їх кількості до кінця поточного року у зв'язку з відсутності державних програм підтримки малого виробника-фермера [204].

У 2018 року 84 % підприємств працювало у сфері вирощування однорічних і дворічних культур (рис. 2.7). Серед яких 17 суб'єктів великого підприємництва (0,03 %), 1521 суб'єкт середнього підприємництва (2,77 %) та 53274 суб'єкти малого підприємництва (97,2 %), з них суб'єктами мікропідприємництва є 48987 підприємств (89,4 %).

Пропонується проаналізувати також розподіл підприємств в галузі за їх розміром (Додаток М). Беззаперечна більшість підприємств (95 – 97 %) є суб'єктами малого підприємництва, при цьому з них 86 – 90 % – це суб'єкти мікропідприємництва.

Необхідно визначити, у відповідності до розподілу на великі, середні та малі суб'єкти підприємництва, основні тенденції щодо привабливості певних видів діяльності в залежності від розміру підприємств.

Рис. 2.7. Розподіл підприємств за видами економічної діяльності

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Слід зауважити, що загальна кількість підприємств була понад 50 тис у 2010 р., а потім даної позначки досягла аж у 2018 р. Загалом, якщо аналізувати 2010-2019 рр., відбулось незначне зменшення кількості підприємств на 0,8 %.

Розподіл підприємств за областями не рівномірний (рис. 2.8). Найбільша кількість підприємств сконцентровано у Одеській (понад 10 %), Дніпропетровській та Миколаївській (8,7 %) областях, при цьому найменша – у м. Києві (мінімальне значення у 2017 році – 0,38 %).

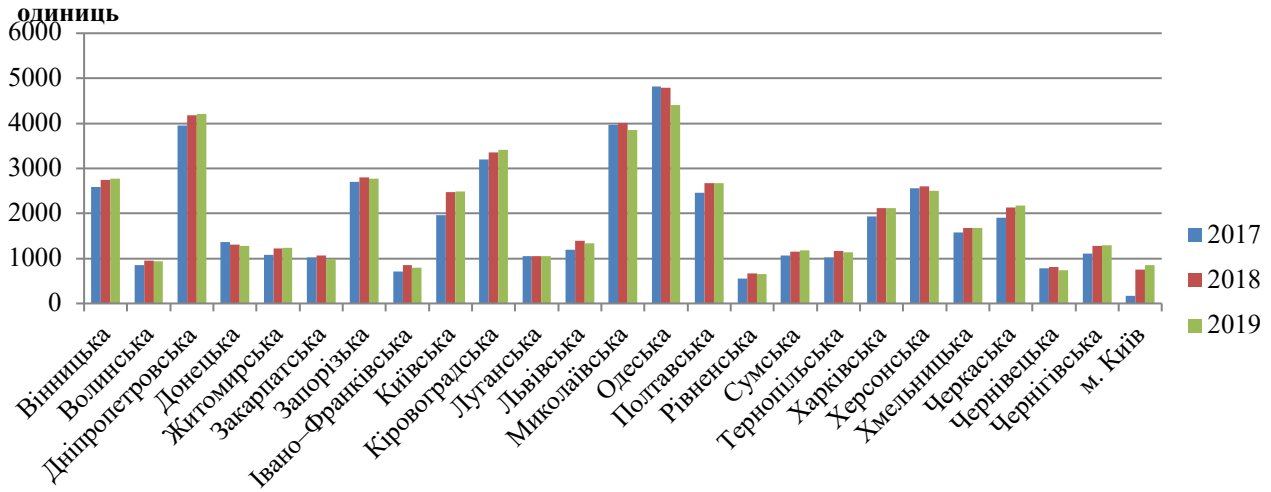



Рис. 2.8. Розподіл підприємств за регіонами

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Підприємства суттєво різняться за своїм розміром, основним специфічним показником агропромислових підприємств є розмір сільськогосподарських угіль (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Розподіл підприємств, які здійснюють сільськогосподарську діяльність за розміром сільськогосподарських угідь**

| Показники | 2018 рік | | 2019 рік | | 2020 рік | | 2021 рік | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | од. | у % до заг. кіл-ті | од. | у % до заг. кіл-ті | од. | у % до заг. кіл-ті | од. | у % до заг. кіл-ті |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Підприємства, що мали сільсько-господарські угіддя<br>у т.ч. площею, га | 41826 | 87,7 | 40735 | 89,4 | 40333 | 82 | 38523 | 79,4 |
| до 5,0 | 3619 | 7,6 | 3138 | 6,9 | 2972 | 6 | 2457 | 5,1 |
| 5,1–10,0 | 2937 | 6,2 | 2594 | 5,7 | 2496 | 5,1 | 2200 | 4,5 |
| 10,1–20,0 | 4088 | 8,6 | 3937 | 8,6 | 3811 | 7,7 | 3518 | 7,3 |
| 20,1–50,0 | 11838 | 24,8 | 11263 | 24,7 | 11076 | 22,5 | 10440 | 21,4 |
| 50,1–100,0 | 4888 | 10,2 | 4903 | 10,8 | 4909 | 10 | 4778 | 9,9 |
| 100,1–500,0 | 7053 | 14,9 | 7372 | 16,2 | 7573 | 15,4 | 7717 | 15,9 |
| 500,1–1000,0 | 2548 | 5,3 | 2651 | 5,8 | 2704 | 5,5 | 2672 | 5,4 |
| 1000,1–2000,0 | 2433 | 5,1 | 2481 | 5,4 | 2447 | 5 | 2410 | 5 |
| 2000,1–3000,0 | 1103 | 2,3 | 1084 | 2,4 | 1063 | 2,2 | 1056 | 2,2 |
| 3000,1–4000,0 | 480 | 1 | 471 | 1 | 467 | 0,9 | 472 | 1 |
| 4000,1–5000,0 | 277 | 0,6 | 276 | 0,6 | 250 | 0,5 | 243 | 0,5 |
| 5000,1–7000,0 | 260 | 0,5 | 261 | 0,6 | 258 | 0,5 | 256 | 0,5 |
| 7000,1–10000,0 | 152 | 0,3 | 138 | 0,3 | 127 | 0,3 | 125 | 0,3 |
| більше 10000,0 | 150 | 0,3 | 166 | 0,4 | 180 | 0,4 | 179 | 0,4 |
| підприємства, що не мали сільсько-господарських угідь | 5871 | 12,3 | 4823 | 10,6 | 8875 | 18 | 9981 | 20,6 |

За даними 2021 року найбільше підприємств, що обробляють від 20 до 50 гектар (21,4 %), особливої уваги заслуговує група підприємств, що не мають сільсьгосподарських угідь, їх частка сягає 20,6 %. Найменшими, при цьому, є групи підприємств ( $\leq$ 1 %), розмір земельних угідь яких починається з 3000 гектарів та більше (рис. 2.9).

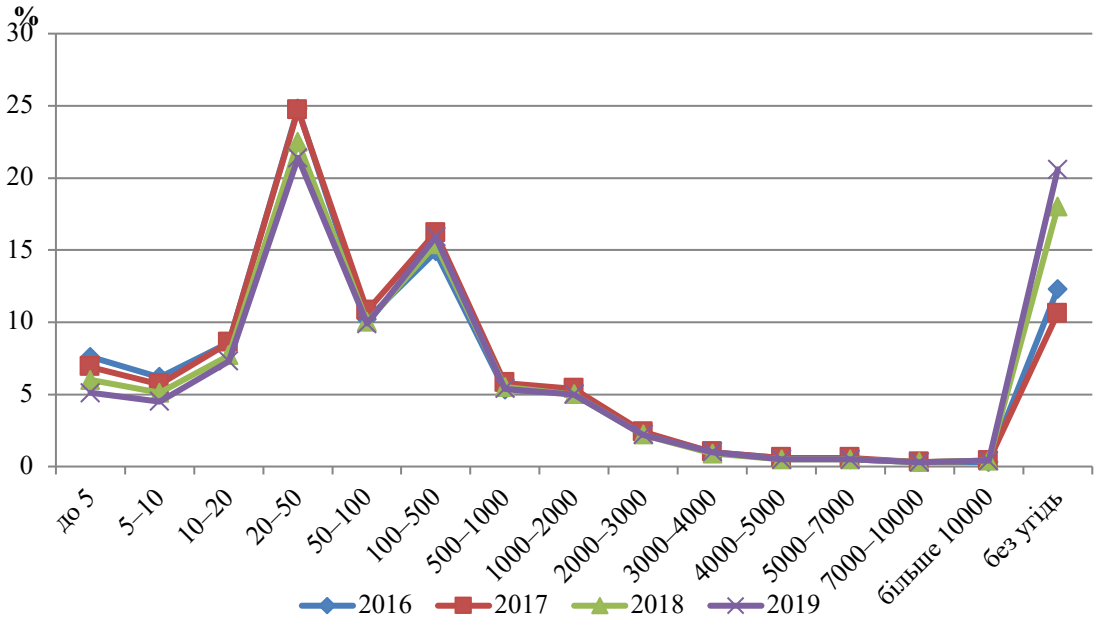



Рис. 2.9. Розподіл підприємств за розміром сільськогосподарських угідь

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

При цьому слід відзначити, прослідковується за 2016–2019 рр чітка тенденція до збільшення чисельності наступних груп підприємств: що мають сільськогосподарські угіддя площею від 100 до 500 гектарів (на 663 одиниць або 9,4 %), більше 10000 (на 29 одиниць або 19,3 %) та таких, що не мають угідь (на 4110 одиниць або 70 %). В той же час, відбувається суттєве скорочення серед підприємств, земельні ділянки яких до 50 га.

Структурні зрушення серед підприємств, що згруповані за розміром сільськогосподарських угідь, свідчать про укрупнення та масштабування агропромислових підприємств. В такому разі, за даними групами повинно відбутись і збільшення сільськогосподарських угідь (табл. 2.2).

Грунтуючись на наведених даних, суттєво збільшились площі за групами підприємств, угіддя яких в межах: 100 – 500 га (на 167,1 тис. га або 9,7 %), 500 – 1000 га (102,5 тис. га або 5,6 %) та понад 10000 га (на 704,1 тис. га або 20 %).

*Таблиця 2.2*

**Розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність**

| Показники | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. га | у % до заг. кіл-ті | тис. га | у % до заг. кіл-ті | тис. га | у % до заг. кіл-ті | тис. га | у % до заг. кіл-ті |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Підприємства, що мали сільсько-господарські угіддя у т.ч. площею, га | 19821,2 | 100 | 19960,2 | 100 | 20005,2 | 100 | 20113,6 | 100 |
| до 5 | 11,5 | 0,1 | 10,1 | 0,1 | 9,5 | 0 | 7,9 | 0 |
| 5–10 | 23,1 | 0,1 | 20,3 | 0,1 | 19,5 | 0,1 | 17,2 | 0,1 |
| 10–20 | 63,5 | 0,3 | 61 | 0,3 | 59,1 | 0,3 | 54,5 | 0,3 |
| 20–50 | 447,8 | 2,3 | 424,9 | 2,1 | 417,3 | 2,1 | 393,6 | 2 |
| 50–100 | 354,2 | 1,8 | 354,3 | 1,8 | 354,5 | 1,8 | 345,4 | 1,7 |
| 100–500 | 1723,1 | 8,7 | 1797,1 | 9 | 1851,1 | 9,3 | 1890,2 | 9,4 |
| 500–1000 | 1816,1 | 9,2 | 1891,4 | 9,5 | 1932,9 | 9,7 | 1918,6 | 9,5 |
| 1000–2000 | 3491,6 | 17,6 | 3570,9 | 17,8 | 3513 | 17,5 | 3451,9 | 17,2 |
| 2000–3000 | 2686,2 | 13,6 | 2649,2 | 13,3 | 2594 | 12,9 | 2566,9 | 12,8 |
| 3000–4000 | 1658 | 8,4 | 1635,4 | 8,2 | 1612,4 | 8,1 | 1626,6 | 8,1 |
| 4000–5000 | 1236,6 | 6,2 | 1236,1 | 6,2 | 1109,8 | 5,5 | 1077,5 | 5,4 |
| 5000–7000 | 1526,2 | 7,7 | 1526,3 | 7,6 | 1497 | 7,5 | 1495,6 | 7,4 |
| 7000–10000 | 1268,2 | 6,4 | 1140,1 | 5,7 | 1057,5 | 5,3 | 1048,5 | 5,2 |
| більше 10000 | 3515,1 | 17,6 | 3643,1 | 18,3 | 3977,6 | 19,9 | 4219,2 | 20,9 |

Слід відмітити, значна частка угідь, за даними 2019 року, відноситься до підприємств, площа сільськогосподарських угідь яких становить: понад 10 тис. га (20,9 %), від 1 тис га до 2 тис га (17,2 %) та від 2 тис. га до 3 тис. га (12,8 %). Представлено графічно розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність (рис. 2.10).

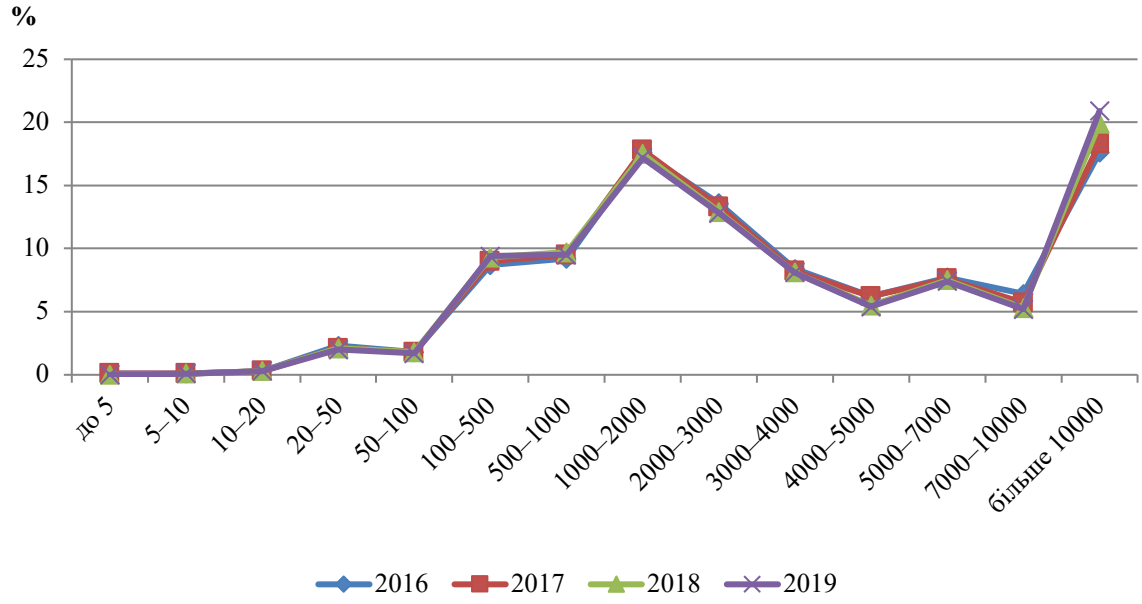



Рис. 2.10. Розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Але, зрушення, пов'язані із злиттям та поєднанням підприємств, беззаперечно мають вплив на кількість найнятого населення в галузі (рис.2.11).

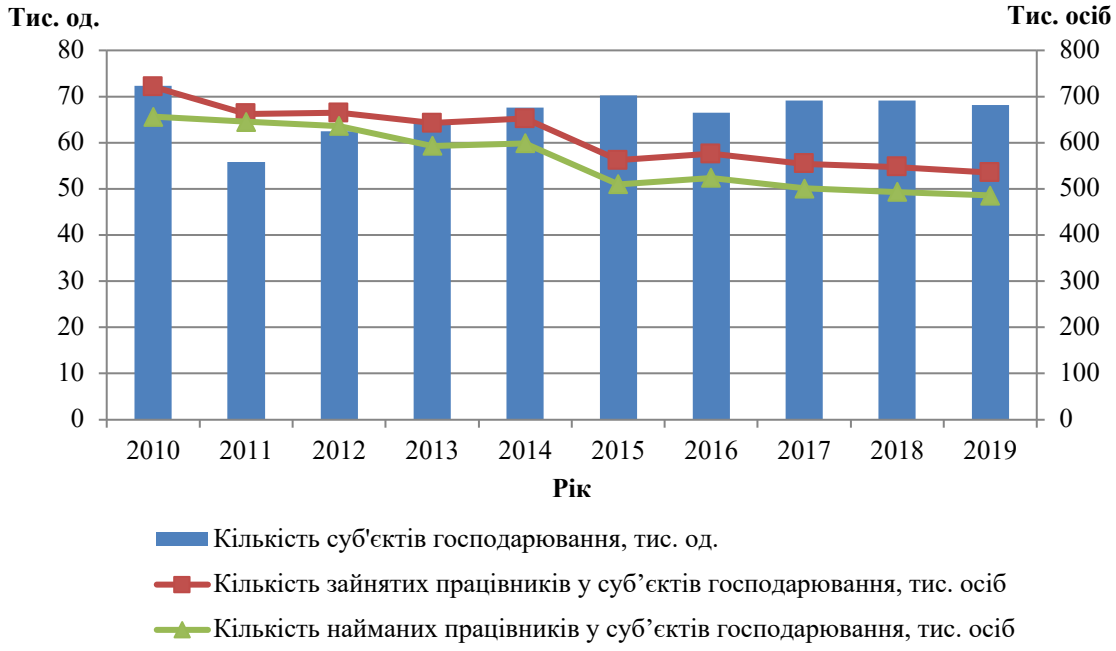



Рис. 2.11. Кількість підприємств та працівників сільського господарства

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

При збільшенні обсягів виробництва продукції та зменшенні кількості працівників відбувається зміна продуктивності праці (рис. 2.12).

Рис. 2.12. Продуктивність праці на сільськогосподарських підприємствах у постійних цінах 2016 року

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

За 2010 – 2019 рр. продуктивність праці на 1 зайнятого загалом збільшилась понад 500 тис. грн., при цьому у відносних показниках це: 144 % у сільськогосподарському виробництві, 125 % у рослинництві та 195 % у тваринництві.

Динаміка змін продуктивності праці у сільському господарстві свідчить про значні резерви для її підвищення: збільшення частки доданої вартості у вартості валової продукції; оновлення основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій та технічних нововведень; удосконалення організації виробництва та інституційної інфраструктури; підвищення кваліфікації та поліпшення навичок працівників, забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати тощо [246].

Не зважаючи на загальну тенденцію та прогноз щодо зменшення кількості підприємств, відбувається постійне збільшення обсягів реалізованої продукції у вартісному виразі (рис. 2.13).

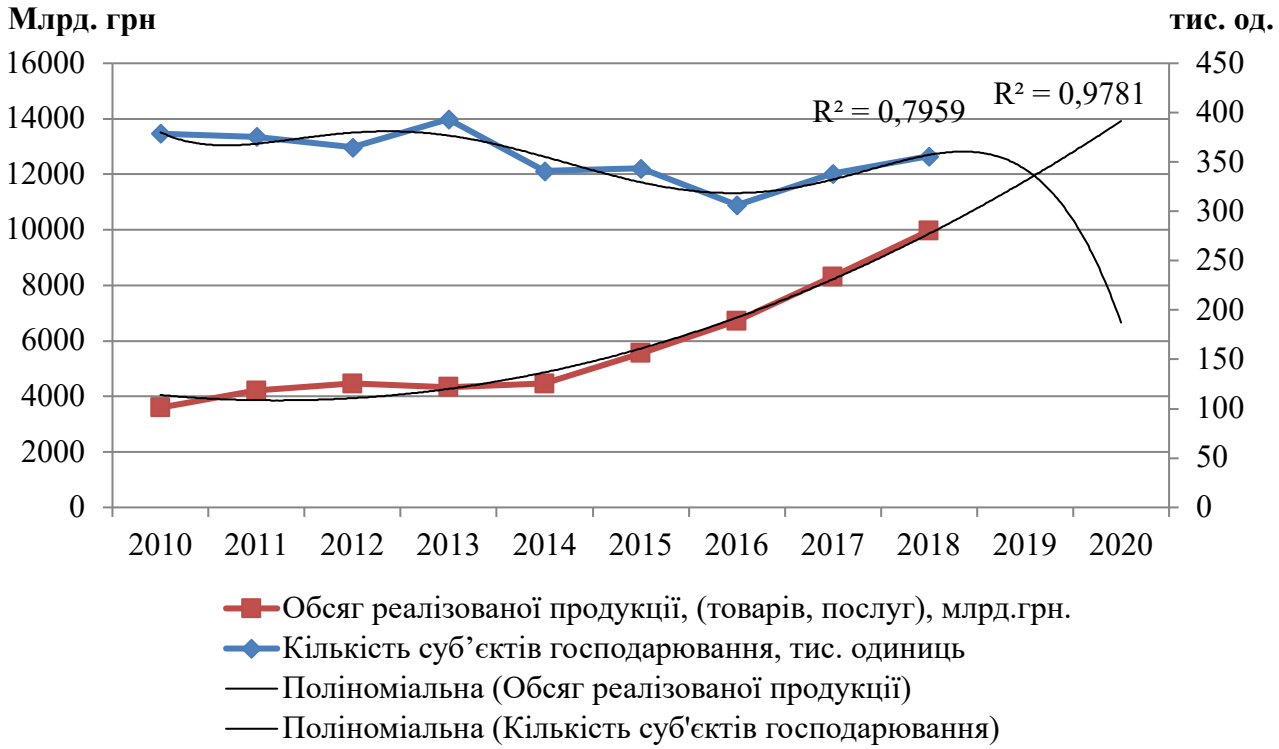



Рис. 2.13. Динаміка обсягу реалізованої продукції агропромислових підприємств у вартісному виразі та їх кількості

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Збільшення обсягу реалізованої продукції у вартісному виразі можна пояснити підвищенням цін на сільськогосподарську та харчову продукцію, курсу іноземної валюти (експорт агропромислової продукції) та ефективності діяльності агропромислових підприємств.

В той же час, змненшення кількості суб'єктів господарювання в купі із зменшенням кількості зайнятих свідчить про вихід дрібних гравців з ринку та їх поглинання, автоматизацію праці і підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Підвищення продуктивності праці аграрних підприємств тісно пов'язане, перш за все, з інвестиціями у машини та обладнання. Так, за статистичними

даними, за 2019 рік інвестиції у машини та обладнання становили 37,5 млдр. грн або 63,4 % від загального обсягу інвестицій у галузі. Загалом, сума капіталовкладень сільськогосподарських підприємств за 2010 – 2019 рр. складала від 10,3 млрд.грн у 2010 р. до 65,5 млрд грн. у 2018 р., а частка капітальних інвестицій у машини та обладнання при цьому коливалась від 59,1 % за даними 2010 р. до 76,6 % у 2017 р. (рис. 2.14).

Прогнозна динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств має тенденцію до збільшення. Капітальні інвестиції у сільське господарство у 2019 році знизились на 10% відносно попереднього року. Капітальні інвестиції у сільському господарстві впали вперше після 4-річного зростання. Скоріш за все, подібне згортання інвестиційної активності аграріїв пов'язано з акумулюванням додаткових коштів перед відкриттям ринку сільськогосподарських земель [247]. Основним джерелом фінансування при цьому являється власні кошти підприємств.

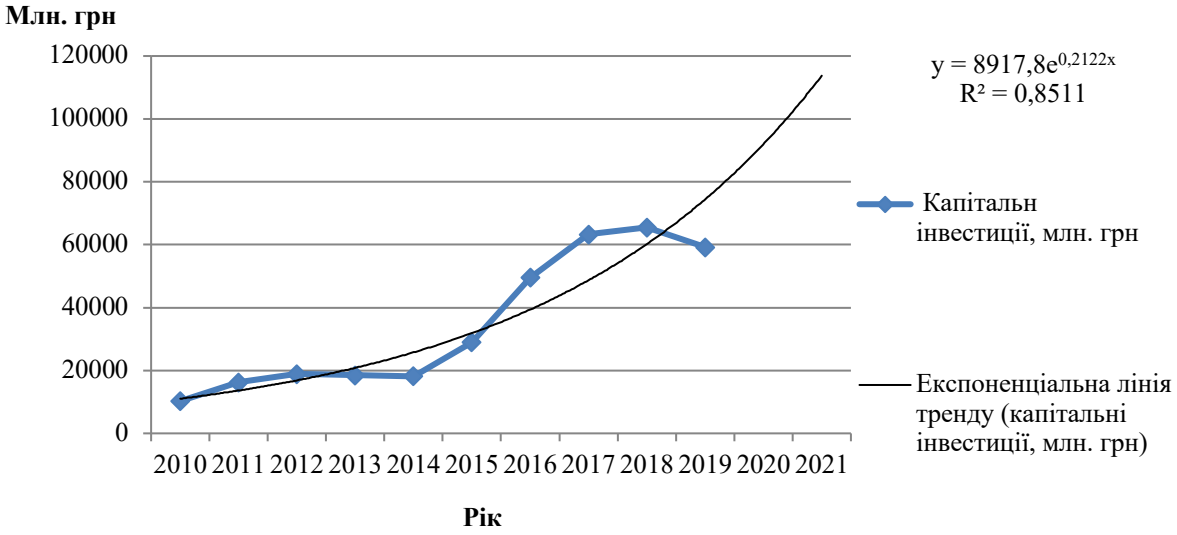



Рис. 2.14. Динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

Загалом, за 2010 – 2019 рр. в середньому 82,6 % сільськогосподарських підприємств одержували прибуток, якщо розподілити їх за розміром на великі, середні та малі, то даний показник буде становити 88,2 %, 85,2 % та 82,1 %

відповідно. За аналізований період, лише серед великих підприємств, у 2016 р. та 2018 р., не було понесено збитків. А, середній рівень рентабельності операційної діяльності за останні 10 років для великих підприємств становить 27,3 %, для середніх – 22,5 %, а для малих – 23,3 %. Слід закцентувати увагу, що показник рентабельності операційної діяльності великих сільськогосподарських підприємств був найвищим до 2016 р. (максимальне значення у 2015 р. – 54,3 %), а через струмке зниження – наразі найменший – на рівні 8,3 % (рис. 2.15).

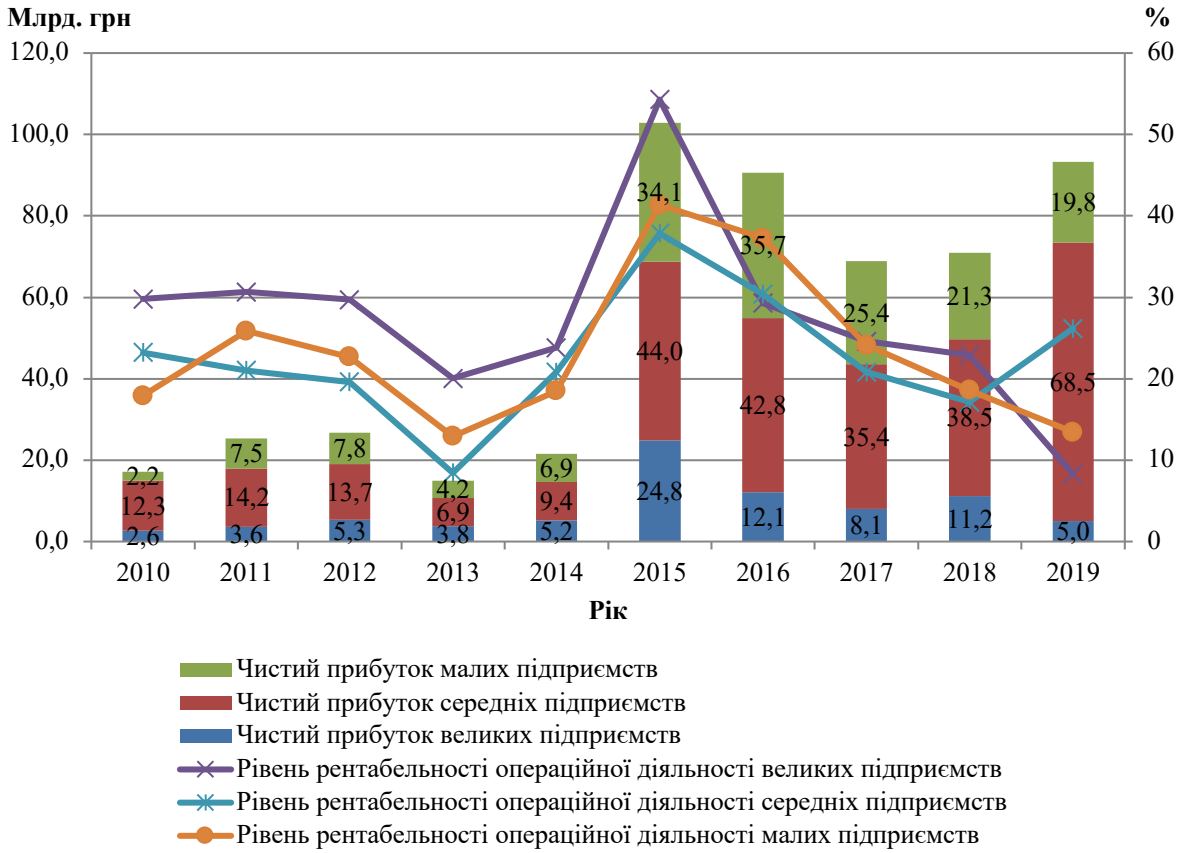



Рис. 2.15. Чистий прибуток та рентабельність операційної діяльності сільськогосподарських підприємств

*Джерело: побудовано автором на основі [120]*

На тлі збільшення у 2019 році обсягів виробництва агропродукції у сільськогосподарських підприємствах на 3,3% – їх прибутки за результатами минулого року зменшились на 43 %. Зменшення прибутків, на фоні випереджаючого зростання собівартості сільськогосподарської продукції над

доходами від її реалізації, зумовило різке – майже у 3 рази – падіння рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва в агропідприємствах. За розрахунками науковців, основними чинниками зменшення рентабельності стало падіння цін більшості основних видів сільськогосподарської продукції на фоні зростання собівартості її виробництва.

Аграрний сектор та його найважливіша складова – сільськогосподарське виробництво останніми роками є одними з найбільш успішних сфер національного господарства України. Так, сільське господарство демонструє значні темпи економічного зростання і високу рентабельність, що збільшує його частку в макроекономічних підсумках національної економіки. І хоча за час української державної незалежності людські та матеріальні ресурси аграрної галузі істотно скоротилися, проте зросла ефективність їх використання, поступово нарощується інноваційна складова сільгоспвиробництва. Це дозволяє галузі не лише сповна забезпечувати продовольчу незалежність держави, а й відігравати ключову роль у стабілізації макроекономічних показників, що особливо помітно в кризові періоди. Немалою мірою таке досягається завдяки посиленню позицій України на глобальному продовольчому ринку, присутність на якому вітчизняної продукції, особливо певних її видів, щороку нарощується [243].

## 2.2 Визначення та класифікація провідних агропромислових підприємств

Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але разом з тим значно підвищується рівень конкуренції. У агропромислових підприємств виникає необхідність стрімкої адаптації свого управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів для того, щоб втримати високу планку конкурентного рівня виробників сільськогосподарської продукції ЄС. Саме тому визначення провідних агропромислових підприємств є важливим завданням, що дозволить

проаналізувати дієві конкурентні стратегії, ключові фактори успіху та їх показники.

Задля цього необхідно проаналізувати, адаптувати та доповнити існуючі підходи щодо класифікації підприємств, визначити відповідні категоріальні кількісні показники. Дослідження сучасних методів групування ефективних агропромислових підприємств дозволило визначити основні напрямки формування класифікацій [153 – 161].

Насамперед, відповідно до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» [162], базуючись на величинах балансової вартості активів, чистого доходу та кількості працівників, підприємства поділяють на малі, середні та великі. Тому, визначаємо ці дані як перший критерій класифікаційної ознаки агропромислових підприємств (рис. 2.16).

Міжнародним показником для порівняння сільськогосподарських підприємств є розмір їх земельного банку. За таким підходом зіставлені рейтинги Huser [153], BusinessViews [154], Дело [155], Latifundist [156], Фокус [157] та ін. У світі не існує практики щодо ефективного управління такими розмірами розораних земель, як в Україні, вона є піонером в даній сфері. Києво-Могилянська бізнес-школа в рамках обговорення «Вихід українських компаній на нові ринки: виклики та можливості», за участі експертів та фахівців агропромисловості назвали оптимальний розмір земельного банку для України – 30 тис. га [163]. Пропонується формування наступних груп:

1) малі – розмір земельного банку до 30 тис. га;

2) середні – від 30 тис. га до середнього значення за вибіркою;

3) великі – більше середнього розміру земельного банку за вибіркою.

Визначаємо показник розміру земельного банку як другий критерій класифікації агропромислових підприємств, що наведена на рис. 2.16.

В світовій практиці визначення найбільш ефективних агрокомпаній ґрунтується на загальноприйнятому показнику – EBITDA на гектар. За даним підходом побудовані рейтинги за версією журналу Forbes [158] та порталу LANDLORD [160]. Показник EBITDA, не встановлений міжнародними

стандартами фінансової звітності як обов’язковий, але широко використовується для порівняльного аналізу підприємств галузі, в першу чергу, як оцінка фінансового стану та вартості компанії. Він дає змогу порівняти підприємства без впливу обсягів інвестицій, фінансового навантаження за борговими виплатами та режиму оподаткування. Даний показник активно використовують підприємства з високим рівнем інвестицій/реінвестицій та амортизаційним навантаженням для завищення своїх результатів. Пропонуємо за цим показником розширити класифікаційну ознаку для агропромислових підприємств.

Виробничі потужності також є вагомими показниками градації та оцінки ефективності діяльності агропромислових підприємств: кількість та потужність м’ясокомбінатів, птахофабрик, цукрових, комбікормових, насіннєвих, шкіряних, олійноекстракційних заводів та ін.; елеваторні потужності; логістика (кількість та технічні характеристики автопарку); джерела альтернативної енергії (біогазові, сонячні, вітро-, гідро-станції та ін.) тощо. Тому доповнюємо систему класифікацій агропромислових підприємств четвертою категорією – «Виробничі активи».

Forbes [159] сформував загальний рейтинг провідних підприємств України, спираючись на такі показники, як: виторг, прибуток, активи, оціночна вартість та рейтингова оцінка. Визначаємо дану групу показників як наступний критерій класифікації, а саме: «Ефективність діяльності».

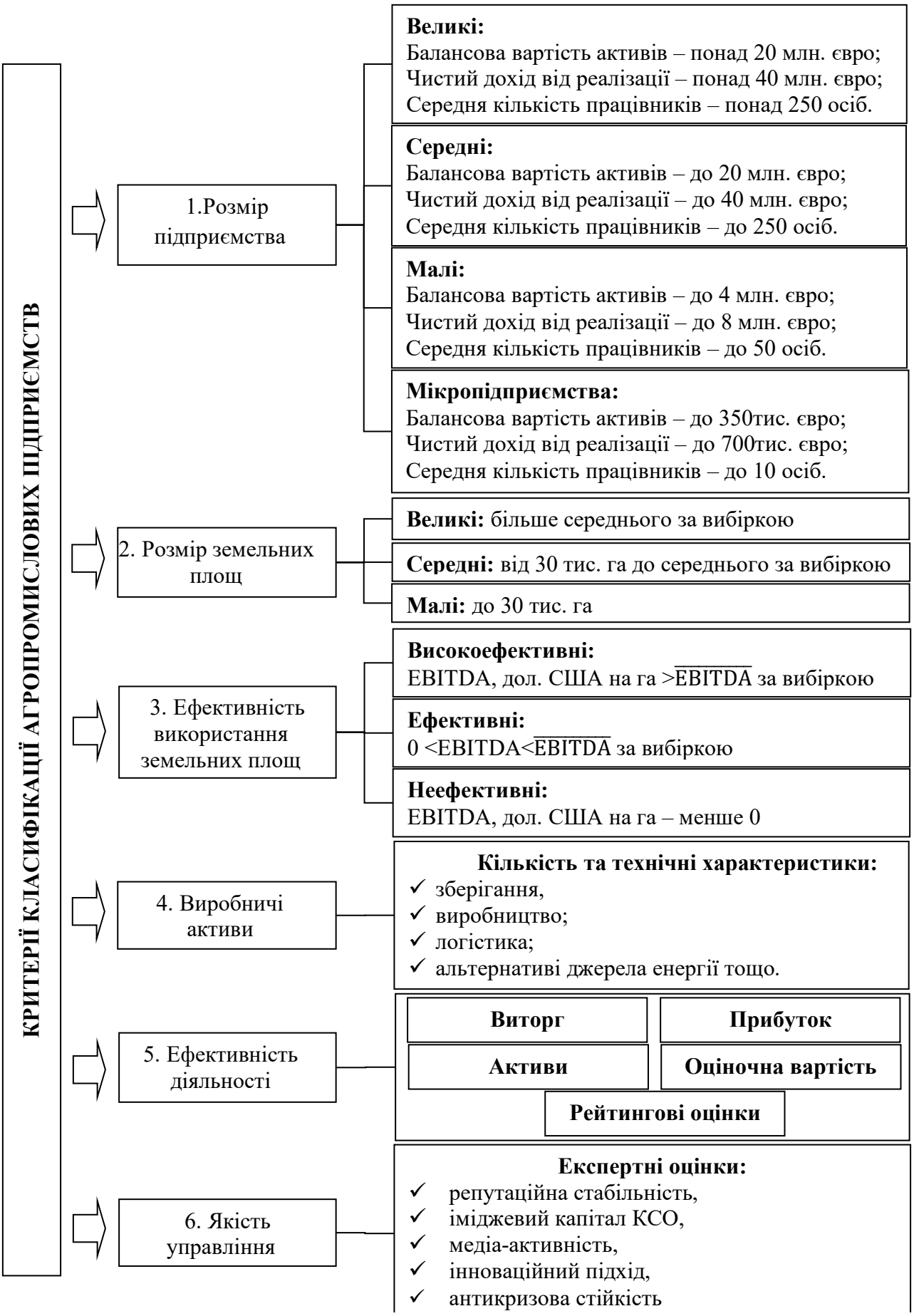



Рис. 2.16. Класифікаційна система агропромислових підприємств.
*Джерело: сформовано автором на основі [153 – 161, 165]*

Конкурентоспроможність в умовах репутаційної економіки набуває нового значення, саме тому в Україні створено Національний рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні активісти». Експерти щорічно в межах програми формують репутаційні рейтинги за різними галузями, в тому числі і серед аграрних компаній за такими показниками як: репутаційна стабільність, іміджевий капітал корпоративної соціальної відповідальності (від. рос. КСО), медіа-активність, інноваційний підхід, антикризова стійкість та сформований їх середній бал [164]. Схожий підхід висвітлює портал LANDLORD [165]: за допомогою оцінок експертів визначений середній бал у рейтингу репутації та фінансової надійності агрохолдингів. Доповнюємо сформовану систему критеріїв класифікації агропромислових підприємств останньою групою показників – якість управління.

За результатами проведеного аналізу автором було визначено загальні критерії класифікації підприємств, що були доповнені та удосконалені з урахуванням специфіки аграрної галузі України. Узагальнені отримані результати наведені на рис. 2.16.

На основі джерел [153 – 161, 165] сформовано загальний перелік агропромислових підприємств галузі. Загалом визначено 44 значущих учасників ринку (табл. 2.3). До даного рейтингу не увійшов Приват-Агрохолдинг через відсутність показників щодо його діяльності у відкритому доступі.

*Таблиця 2.3*

**Провідні агропромислові підприємства України**

| | Назва | Земельні площі, тис.га | EBITDA на гектар, дол. США | Виручка, млн. дол. США | Чис-ть персоналу, осіб |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | AgroGeneration | 120 | 86,3 | 54,2 | 1360 |
| 2 | Agromino | 46 | 218 | 38,6 | 415 |

*Продовження таблиці 2.3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Goodvalley (Даноша) | 28 | 450 | 40 | 707 |
| 4 | HarvEast | 102 | 174,7 | 32,7 | 1250 |
| 5 | I&U Group (Агроспецсервіс) | 50 | 311 | 322 | 1000 |
| 6 | KSG Agro | 61 | 290 | 11 | 500 |
| 7 | LNZ Group | 70 | 486 | 1000 | 3000 |
| 8 | Ovostar Union | 0 | 0 | 98,7 | 1266 |
| 9 | Ukrlandfarming | 430 | 159 | 937,5 | 3986 |
| 10 | Аграрна технологічна компанія | 32 | 86,2 | 298 | 959 |
| 11 | Агроліга | 10 | 423 | 24 | 1000 |
| 12 | Агромарс | 35 | 240 | 136,5 | 2368 |
| 13 | Агропродсервіс | 40 | 440 | 293,1 | 690 |
| 14 | Агропросперіс | 430 | 231,5 | 410 | 1000 |
| 15 | Агротон | 110 | 113,9 | 51,8 | 2700 |
| 16 | Агротрейд | 72 | 380 | 149,8 | 3000 |
| 17 | АПК-Інвест | 35 | 185 | 75,3 | 1964 |
| 18 | Астарта-Київ | 250 | 177,4 | 369 | 13000 |
| 19 | Баришівска зернова компанія | 57 | 560 | 36,7 | 1171 |
| 20 | Бучачагрохлібпром | 25 | 0,9 | 408 | 580 |
| 21 | Вінницька агропромислова група | 50 | 347 | 30,2 | 764 |
| 22 | Володимир-Волинська птахофабрика | 0 | 0 | 49,7 | 670 |
| 23 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 10 | 343 | 443,6 | 5000 |
| 24 | Епіцентр-Агро | 110 | 300 | 28,2 | 1500 |
| 25 | Західний Буг | 37 | 0,2 | 38 | 412 |
| 26 | ІМК | 129,6 | 302,1 | 140,4 | 2400 |
| 27 | Каргілл | 0 | 0 | 495,4 | 600 |
| 28 | Кернел | 550 | 380,6 | 2329,5 | 16000 |
| 29 | Мілкіленд | 23 | 217 | 74,4 | 6500 |
| 30 | Мрія | 165 | 160 | 68 | 2000 |
| 31 | МХП | 370 | 267 | 1288 | 12000 |
| 32 | Нестле Україна | 0 | 0 | 286,8 | 4500 |
| 33 | Нива Переяславщини | 23 | 31,7 | 41,7 | 989 |
| 34 | Нібулон | 82,5 | 375 | 1946,4 | 6000 |
| 35 | Олімп | 36 | 7,4 | 380 | 197 |
| 36 | Пан Курчак | 16,7 | 74,5 | 59,7 | 1266 |
| 37 | Прометей | 2,7 | 517 | 180 | 1000 |
| 38 | Росток-Холдинг | 60 | 261 | 52,2 | 2000 |
| 39 | Сварог | 80 | 700 | 110 | 3500 |
| 40 | Світанок | 80 | 0,1 | 450 | 750 |
| 41 | ТАС Агро | 13,8 | 512 | 278 | 336 |
| 42 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг | 82 | 313 | 154,7 | 1200 |
| 43 | Укрпромінвест-Агро | 116,5 | 237 | 227,3 | 4600 |
| 44 | Чиста криниця | 50 | 500 | 47,6 | 500 |

*Джерело: консолідована річна звітність підприємств та їх офіційні інтернет-джерела*

Для проведення подальшого аналізу необхідно визначити ключові показники, що будуть покладені в основу при формуванні груп підприємств галузі.

На основі сформованих критеріїв класифікації агропромислових підприємств, визначимо значущі показники:

1. Показники балансової вартості активів та чистого доходу від реалізації – фінансові, і потребують ретельного дослідження, так як необхідно враховувати загальний стан підприємства, стадію та напрями його розвитку, спеціалізацію та ін., при чому можливе хибне уявлення про розміри підприємства. Тому найбільш раціональним показником з даної групи є кількість працівників, що може охарактеризувати розміри компанії.

2. Земельні площі знаходиться в оренді, а не є власністю компаній, тому не доцільно визначати стан підприємства за активами, що їм не належать. Але, незважаючи на це, наводимо розподіл за групами:

3. а) малі – до 30 тис. га;

4. б) середні – від 30 до 100 тис. га (приведене середнє значення земельного банку підприємств за сформованою вибіркою);

5. в) великі – більше 100 тис. га.

6. Ефективність використання земельних ресурсів визначаємо значущим показником, так як повною мірою дає оцінку щодо ефективності діяльності рослинницьких та диверсифікованих компаній. Формуємо наступні 3 групи для нього:

а) неефективні, показник EBITDA < 0;

б) ефективні – від 0 до 250 дол. США на га ($за$ $вибіркою$ $\overline{\text{EBITDA}} = 247{,}78 \approx 250$ дол. США $на$ $га$);

в) високо ефективні – значення вище $\overline{\text{EBITDA}}$.

7. Виробничі активи характеризуються різними технічними характеристиками, тому можливо порівнювати лише однорідні комплекси. Саме

тому даний показник раціонально використовувати для вузькоспеціалізованих вибірок, а сформований перелік підприємств характеризується охопленням усіх сфер діяльності агропромислового комплексу та суміжними напрямками.

8. Наведені показники ефективності діяльності не характеризуються стійким взаємозв'язком. Виторг та прибуток – фінансові показники, без визначної залежності. Активи та оціночна вартість характеризують розміри підприємств та взаємопов'язані між собою. Рейтингові показники не надають значущої якісної оцінки, тому їх використання як вхідної інформації – не доречне. Саме тому, пропонується використання величини виторгу компанії, як показника, що визначає величину компанії і результативність її діяльності.

9. Експертні оцінки щодо якості управління. Методи експертних оцінок мають свої недоліки: надмірність суб'єктивних оцінок, великі затрати часу, зусиль, фінансів на організацію та проведення опитувань. Нераціонально включати суб'єктивні показники до значущих критеріїв вибірки.

Саме тому, ґрунтуючись на визначених критеріях класифікації підприємств агропромислового комплексу, обґрунтовано застосування наступних показників:

1) показник середньої кількості працівників, як характеристика розміру підприємства;

2) ефективність використання земельних ресурсів визначає показник EBITDA на гектар;

3) величина виторгу, може опосередковано визначити розмір компанії та результативність її функціонування.

Інформацію щодо даних визначених показників отримано автором з фінансової звітності підприємств та офіційних джерел інформації.

Аналіз активів агропромислових підприємств засвідчив їх нерівномірне розміщення по областях України, з найбільшою щільністю у Харківській та Київській областях. При цьому найменше активів агропромислових підприємств розташовано у таких областях: Закарпатській, Чернівецькій, Одеській, Херсонській, Запорізькій, Луганській (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Інтенсивність розміщення активів агропромислових підприємств по областях України**

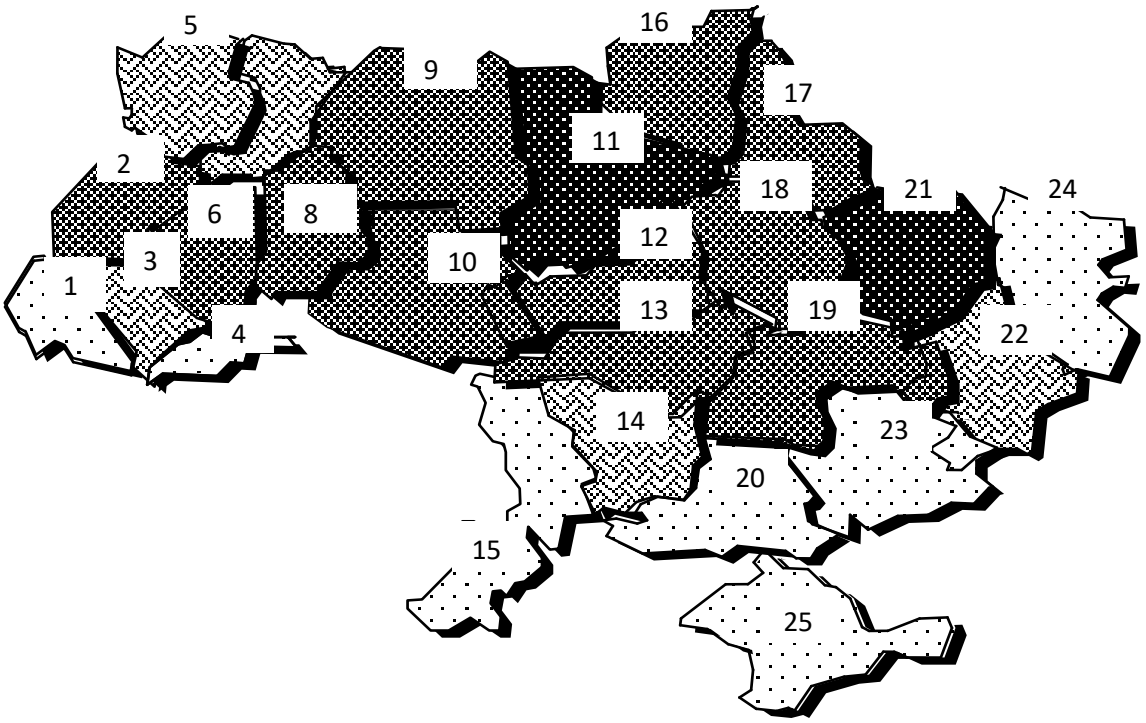
| Області | Кількість підприємств в області, од. | Відносне значення, % |
|---|---|---|
| Закарпатська, Чернівецька, Запорізька, Одеська, Луганська, Херсонська | 1 – 4 | до 10% |
| Донецька, Рівненська, Волинська, Івано-Франківська, Миколаївська | 5 – 9 | від 10% до 20% |
| Дніпропетровська, Львівська, Кропивницька, Тернопільська, Вінницька, Житомирська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Полтавська, Хмельницька | 10 – 13 | від 20% до 30% |
| Харківська, Київська | понад 13 | понад 30% |

*Джерело: офіційні інтернет-джерела та звітність підприємств*

Графічно відображено розташування активів агропромислових підприємств на карті України (рис. 2.17).

Раціональне розміщення сільськогосподарських підприємств є основою сталого розвитку, сприяє зростанню ефективності виробництва на основі раціонального використання засобів виробництва, земельних та трудових ресурсів. Забезпечує виробництво необхідних суспільству продуктів харчування і сільськогосподарської сировини в потрібних розмірах при мінімальних затратах праці і коштів на виробництво продукції та доведення її до споживача. Воно здійснюється з урахуванням вимог економічних законів. Ігнорування їх дії призводить до негативних наслідків, насамперед до зниження економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Лише за таких умов можна досягти раціонального природокористування.

Географія активів компаній є нерівномірною: земельні ділянки, заводи, фабрики, елеватори, термінали та офісні будівлі розташовані залежно від їх специфіки діяльності, природніх та кліматичних умов, управлінських стратегій підприємств. Найвища концентрація спостерігається в центральному регіоні країни.




| | | |
|---|---|---|
| 1 – Закарпатська | 14 – Миколаївська | >30 % |
| 2 – Львівська | 15 – Одеська | –20 – 30 % |
| 3 – Івано-Франківська | 16 – Чернігівська | –10 – 20 % |
| 4 – Чернівецька | 17 – Сумська | –0 – 10 % |
| 5 – Волинська | 18 – Полтавська | |
| 6 – Тернопільська | 19 – Дніпропетровська | |
| 7 – Рівненська | 20 – Херсонська | |
| 8 – Хмельницька | 21 – Харківська | |
| 9 – Житомирська | 22 – Донецька | |
| 10 – Вінницька | 23 – Запорізька | |
| 11 – Київська | 24 – Луганська | |
| 12 – Черкаська | 25 – АР Крим | |
| 13 – Кропивницька | | |

Рис. 2.17. Карта розміщення активів агропромислових підприємств в Україні

*Джерело: побудовано автором*

Найбільшими за територіальним розгалуженням є: агрохолдинг Ukrlandfarming та Державна продовольчо-зернова корпорація України, що охоплюють 22 та 20 областей відповідно.

Але, залежність між розмірами активів підприємств та їх ефективністю діяльності не відзначена, тому раціональність широкого географічного охоплення великими агрокомпаніями потребує обґрунтовування та вагомих підстав. В цьому аспекті, відмічено, що підприємства, які характеризуються ґрунтовним та комплексним підходом до дослідження конкурентного середовища, показують більш стійкі показники своєї діяльності.

Саме тому необхідне визначення найбільш ефективних агропромислових підприємств, щоб провести детальний аналіз їх конкурентних стратегії, виокремити ключові фактори успіху та сформувати, на основі отриманих даних, напрямки подальшого розвитку і шляхи підвищення ефективності діяльності даного виду підприємств підприємств.

Проведений аналіз критеріїв класифікаційної системи агропромислових підприємств, визначені значущі кількісні показники, сформований перелік провідних підприємств галузі та відображено географічну щільність їх розташування.

## 2.3 Кластеризація агропромислових підприємств України

На даному етапі розвитку України пріоритетом є розвиток агропромислових підприємств як потужний важіль становлення національної економіки. Для забезпечення умов створення складного виробничого ланцюга в межах країни, для значного збільшення величини доданої вартості необхідно пройти складний та тернистий шлях до постіндустріально розвиненої держави. Аналіз провідних технологій, перейняття досвіду міжнародних лідерів галузі, законодавчі Євроінтеграційні реформи та державна програма підтримки аграрного та харчового підприємництва дозволить створити сильний імпульс для розвитку виробництва агропромислової продукції в Україні.

Визначення лідерів серед агропромислових підприємств, дозволить виявити основні їх принципи та методи роботи, стратегію, цілі та фактори їх успіху, що є підґрунтям для розробки конкретних заходів щодо покращення діяльності даних підприємств.

Для встановлення пріоритетних напрямків подальшого розвитку сільського господарства та харчового виробництва в цілому необхідно визначитись щодо конкурентних стратегій для підприємств галузі. Задля цього необхідно об’єднати подібні підприємства за визначеними ознаками із використання кластерного аналізу.

Кластерний аналіз має певну послідовність дій та передбачає використання декількох специфічних методів [166], що репрезентовано на рис. 2.18.

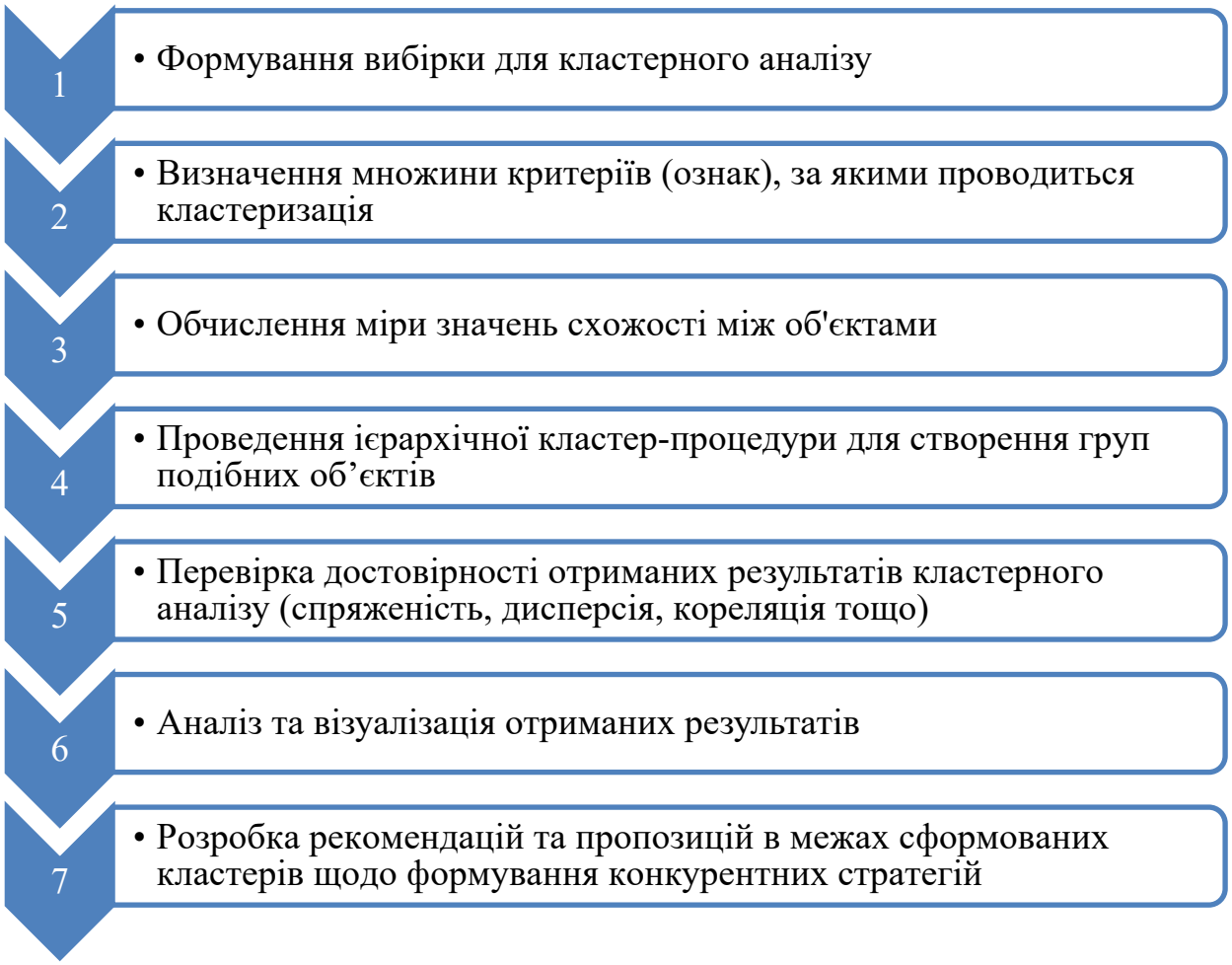



Рис. 2.18. Алгоритм проведення кластерного аналізу

*Джерело: сформовано автором на основі [166 – 170]*

Автором сформований перелік, що містить 44 агропромислових підприємства(табл. 2.3), визначені критерії класифікації (рис. 2.16), на основі чяких обґрунтована система значущих показників, що слугують основою кластеризації.

Для візуалізації сформованої вибірки побудовано діаграму розсіювання визначених агропромислових підприємств (рис. 2.19). Величини виторгу та EBITDA відкладаємо на осі координат, а кількість працівників відзначаємо розміром маркерів з відповідною шкалою градації.

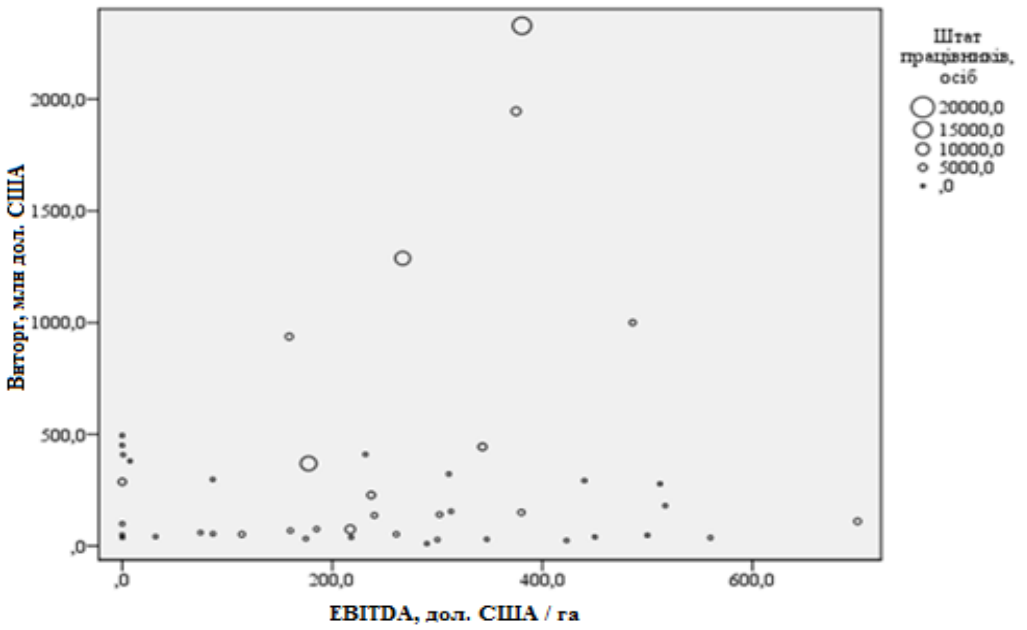



Рис. 2.19. Діаграма розсіювання провідних агропромислових підприємств

*Джерело: побудовано автором*

Базуючись лише тільки на діаграмі розсіювання, неможливо окреслити межі груп підприємств на основі визначених показників. Тому, проводимо кластерний аналіз.

Метою кластерного аналізу є формування відносно однорідних груп (кластерів) в просторі змінних на основі комплексу моделей і методів агрегування рядків матриці даних.

Так як вихідні дані представлені у різних одиницях та величинах виміру, необхідно привести показники до співставного виду, трансформуємо їх в

діапазоні від 0 до N за допомогою нормування. За умови єдиної системи інтерпретації, у даному випадку, чим вище значення змінної, тим вище значення інтегрального показника, маємо загальну позитивну тенденцію збільшення всіх даних. При N=1 отримуємо шкалу від 0 до 1.

Лінійна нормалізація вхідних даних в безрозмірні величини виконується за допомогою формули [171]:

$$\widetilde{x_i} = \frac{x_i - min(x_i)}{max(x_i) - min(x_i)} \times N \ , \qquad (3.1)$$

де $x_i$ – значення змінної для *i* спостереження,

$min(x_i)$ – найменше спостережуване значення змінної,

$max(x_i)$– найбільше спостережуване значення змінної.

Варто зазначити, що не всі показники можна перетворити на часткові коефіцієнти із значенням в межах (0;1) шляхом ділення на максимальне значення, адже для факторів-стимуляторів найкращим буде найвищий показник, а для дестимуляторів – найнижчий.

Здійснювати класифікацію сукупності обраних підприємств будемо за допомогою ієрархічної кластеризації.

Ієрархічний кластерний аналіз – це найбільш гнучкий з методів, що реалізовані в програмі IBM SPSS Statistics trial, та дозволяє ретельно дослідити структуру відмінностей між об’єктами і обрати найбільш оптимальну кількість кластерів [172].

Кластери визначаємо за допомогою методу Варда та використовуємо найбільш вживану інтегральну міру – квадрат відстані Евкліда.

Метод Варда відрізняється від інших, оскільки використовує для оцінки відстаней між кластерами методи дисперсійного аналізу. Мінімізує суму квадратів для будь-яких двох (гіпотетичних) кластерів, які можуть бути сформовані на кожному кроці [173].

Евклідова відстань між двома точками x і y – це найкоротша відстань між ними. Якщо простір двомірний або трьохмірний, то ця міра геометрично є

довжиною відрізка прямої, що з'єднує дані точки. У разі n змінних евклідова відстань обчислюється за формулою [174]:

$$dist(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i\ y_i)}. \quad (3.2)$$

Квадрат евклідової відстані розраховується за формулою:

$$dist(x, y) = \sum_{i=1}^{n}(x_i\ y_i)^2. \quad (3.3)$$

У порівнянні з евклідовою відстанню ця міра надає більш серйозне значення великим відстаням. Якщо застосовується центроїдний, медіанний метод або метод Варда, зазвичай рекомендується використовувати саме цю міру [174].

Безпосередньо проводимо всі необхідні розрахунки та побудови за допомогою програмного продукту IBM SPSS Statistics trial.

За результатами роботи ієрархічного кластерного аналізу наведено кроки агломерації у протоколі об’єднання об’єктів (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Протокол об’єднання об’єктів за ієрархічного методу кластерного аналізу**

| Етап | Кластер об’єднано з | | Коефіцієнти | Етап першої появи кластера | | Наступний етап |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Кластер 1 | Кластер 2 | | Кластер 1 | Кластер 2 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| … | … | … | … | … | … | … |
| 38 | 2 | 9 | 1,061 | 32 | 35 | 41 |
| 39 | 18 | 28 | 1,407 | 34 | 0 | 40 |
| 40 | 7 | 18 | 1,875 | 37 | 39 | 43 |
| 41 | 2 | 3 | 2,635 | 38 | 36 | 42 |
| 42 | 1 | 2 | 4,316 | 33 | 41 | 43 |
| 43 | 1 | 7 | 6,829 | 42 | 40 | 0 |

*Джерело: сформовано автором*

Між 40 та 41 кроком агломерації відбувається значний стрибок значення коефіцієнта (з 1,875 до 2,635), тому необхідне рішення про припинення подальшого об’єднання та визначення кількості кластерів.

Об’єднання агропромислових підприємств у кластери представлено графічно дендрограмою (рис. 2.20).

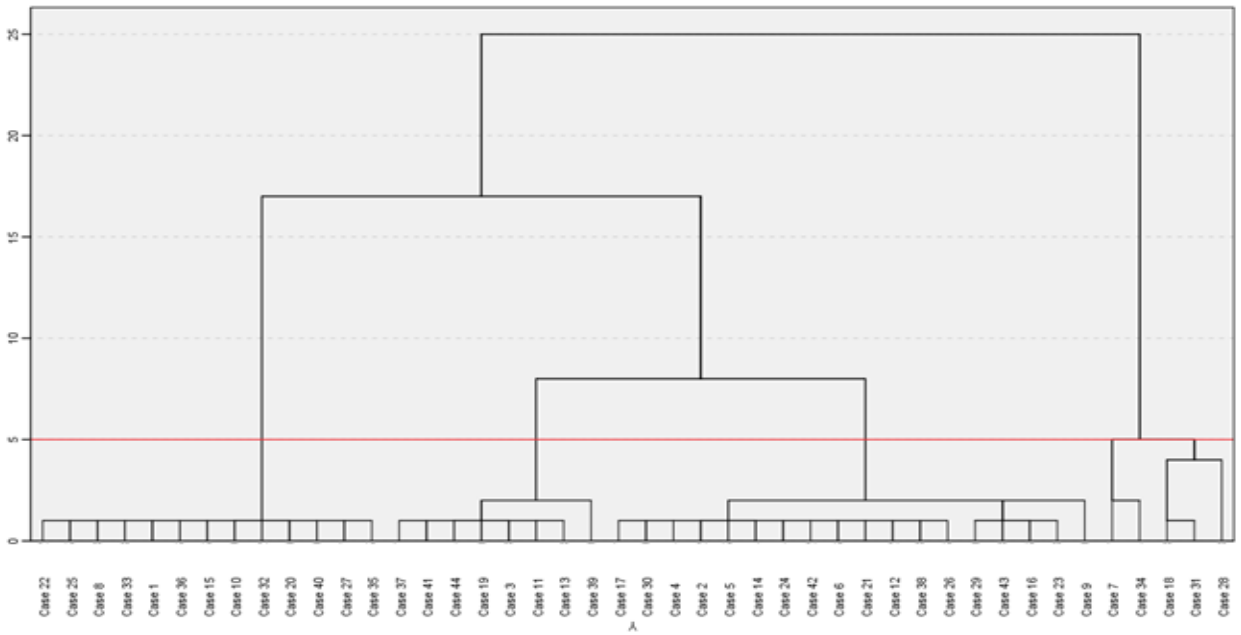


Рис. 2.20. Дендрограма з використанням методу Варда. Об’єднання кластерів за масштабованою відстанню.

Відображаємо крок № 40 агломерації на дендрограмі (Case 7 та Case 18). На основі візуалізованих результатів аналізу доцільно припустити про формування 4 кластерів. Для обґрунтування цього припущення необхідно порівняти 4 та 5-ти кластерні моделі, використовуємо метод аналізу «Описові статистики» – «спряжені таблиці» та визначаємо міру їх стійкості (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Метод Варда. Спряженість таблиць 4 та 5 кластерів**

| Частота | | Ward Method | | | | | Разом |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ward Method | 1 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| | 2 | 0 | 18 | 0 | 0 | 0 | 18 |
| | 3 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 8 |
| | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 |
| Разом | | 13 | 18 | 8 | 2 | 3 | 44 |

*Джерело: сформовано автором*

При переході з 4-кластерної моделі до 5-кластерної моделі відбувся розпад четвертої групи в 4-кластерної моделі на дві не значні групи в 5-кластерній моделі. Це свідчить про стійкість 4-кластерної моделі.

Сформуємо таблицю середніх значень отриманих груп за ієрархічним методом (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Середні значення кластерів**

| Кластер | EBITDA на гектар, дол. США | Виторг, млн. дол. США | Штат працівників, осіб |
|---|---|---|---|
| 1 | 30,862 | 208,615 | 1249,923 |
| 2 | 259,406 | 185,133 | 2302,611 |
| 3 | 512,750 | 126,175 | 1113,000 |
| 4 | 337,200 | 1386,580 | 10000,000 |
| Всього | 246,784 | 317,880 | 2650,000 |

*Джерело: розраховано автором*

Побудуємо діаграму для візуалізації визначених кластерів (рис. 2.21).

Рис. 2.21. Порівняльний графічний аналіз середніх показників кластерів

*Джерело: побудовано автором*

Перевіряємо дану модель за допомогою двоетапного кластерного аналізу (рис. 2.22).

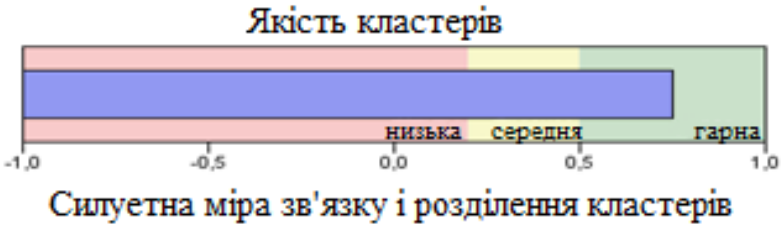



Рис. 2.22. Двоетапний кластерний аналіз

*Джерело: побудовано автором*

Двоетапний кластерний аналіз засвідчив гарну міру зв’язку та розподіл кластерів. Тому, на основі отриманих даних, формуємо таблицю порівняльних характеристик кластерів (табл. 2.8).

Найбільш значущим є 4 кластер, він характеризується високими показниками ефективності EBITDA та величиною виручки, і є найбільшим за розмірами підприємств, тобто кластер лідер (Leader чи L-cluster).

*Таблиця 2.8*

**Критерії кластеризації агропромислових підприємств України**

| Кластер № | Учасники | Критерії |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Кластер 1 | 1. AgroGeneration;<br>2. Ovostar Union;<br>3. Аграрна технологічна компанія;<br>4. Агротон;<br>5. Бучачагрохлібпром;<br>6. Володимир-Волинська птахофабрика;<br>7. Західний Буг;<br>8. Каргілл;<br>9. Нестле Україна;<br>10. Нива Переяславщини;<br>11. Олімп;<br>12. Пан Курчак;<br>13. Світанок | EBITDA 0 < x < 113,9<br>Виторг 38 < x < 495,4<br>Кількість працівників 197 < x < 4500 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Кластер 2 | 1. Agromino;<br>2. HarvEast;<br>3. I&U Group (Агроспецсервіс);<br>4. KSG Agro;<br>5. Ukrlandfarming;<br>6. Агромарс;<br>7. Агропросперіс;<br>8. Агротрейд;<br>9. АПК-Інвест;<br>10. Вінницька агропромислова група;<br>11. Державна продовольчо-зернова корпорація України;<br>12. Епіцентр-Агро;<br>13. ІМК;<br>14. Мілкіленд;<br>15. Мрія;<br>16. Росток-Холдинг;<br>17. УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг;<br>18. Укрпромінвест-Агро | EBITDA<br>Виторг<br>Кількість працівників | 159 < x < 380<br>11 < x < 937,5<br>415< x < 6500 |
| Кластер 3 | 1. Goodvalley (Даноша);<br>2. Агроліга;<br>3. Агропродсервіс;<br>4. Баришівска зернова компанія;<br>5. Прометей;<br>6. Сварог;<br>7. ТАС Агро;<br>8. Чиста криниця | EBITDA<br>Виторг<br>Кількість працівників | 423 < x < 700<br>24 < x < 293,1<br>336 < x < 3500 |
| Кластер 4 | 1. LNZ Group;<br>2. Астарта-Київ;<br>3. Кернел;<br>4. МХП;<br>5. Нібулон | EBITDA<br>Виторг<br>Кількість працівників | 177,4 < x < 486<br>369 < x < 2329,5<br>3000 < x < 16000 |

*Джерело: розраховано автором*

Привабливим є і кластер №3, характеризується найменшими розмірами підприємств (кількість працюючих) та величиною виторгу, при цьому найбільш ефективний з боку використання фінансових та земельних ресурсів (EBITDA), характеризується інноваційними методами організації дільності підприємств (Innovation чи I-cluster).

Кластер № 2 також досить привабливий (T-cluster чи Turtle), так як величина показників EBITDA та кількості працюючих наближена до середніх значень за вибіркою, а показник виторгу не значний, що дає можливість підприємствам, за умови впровадження ефективної управлінської стратегії, перейти до кластеру № 4 або кластеру № 3.

Найменш привабливий – кластер №1, всі показники нижче середніх значень за вибіркою (Small чи S-cluster).

За допомогою ієрархічного методу кластерного аналізу обґрунтовано створення 4 кластерів агропромислових підприємств України, які є значущими на даному економічному ринковому сегменті, та займаються диверсифікованою діяльністю – рослинництвом, тваринництвом, виробничою діяльністю, логістикою та зберіганням сировини і продукції.

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.

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.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз аграрного сектору України включає вивчення: змін у динаміці та структурі виробництва сільськогосподарської продукції, основних показників галузі на основі темпів зростання, забезпечення основними видами продуктів власного виробництва, основних експортерів та структури експорту, кількості суб'єктів господарювання за видами діяльності, розподілу підприємств за регіонами та розмірами сільськогосподарських угідь, кількості працівників, динаміки капітальних інвестицій, а також прибутковості та рентабельності діяльності підприємств різного масштабу. В Україні функціонують суб'єкти різних організаційно-правових форм, і за останні три роки частка підприємств у сільському, лісовому та рибному господарствах становила понад 14% від загальної кількості. Кількість підприємств в аграрному секторі з 2010 до 2019 року коливалася між 61,5 і 80,3 тисяч одиниць, із піком у 2010 році та найнижчим показником у 2011 році, середнє значення – 73,8 тисячі одиниць.

За період 2016-2019 років зросла кількість підприємств, що володіють ділянками 100–500 гектарів (на 9,4%), понад 10 000 гектарів (на 19,3%) та підприємств без угідь (на 70%). Проте кількість господарств із ділянками до 50 га суттєво скоротилася. За 2010–2019 роки продуктивність праці зросла на понад 500 тис. грн на одного зайнятого. Проте залишаються резерви для подальшого зростання, зокрема, за рахунок оновлення основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізації виробничої інфраструктури та підвищення кваліфікації працівників. Капітальні інвестиції у 2019 році скоротилися на 10% після 4-річного зростання, що ймовірно пов'язано з накопиченням коштів перед відкриттям ринку сільгоспземель. Попри 3,3% зростання виробництва агропродукції у 2019 році, прибутки агропідприємств знизилися на 43%, а рентабельність впала майже втричі через випереджальне зростання собівартості продукції.

2. Визначення ключових факторів успіху аграрних підприємств дозволяє формувати ефективні конкурентні стратегії. Для цього була розроблена класифікація агропідприємств за такими показниками, як розмір підприємства та земель, ефективність використання ресурсів, виробничі активи, результативність діяльності та якість управління. На основі цих критеріїв було обрано 44 провідних підприємства галузі. Аналіз географічного розподілу цих підприємств показав нерівномірне розміщення: найбільше активів зосереджено у Харківській та Київській областях, а найменше — у Закарпатській, Чернівецькій, Одеській, Херсонській, Запорізькій областях. Оптимальне розміщення сільськогосподарських підприємств є основою сталого розвитку і підвищення ефективності.

3. Алгоритм кластерного аналізу складається з кількох етапів: підбір підприємств для вибірки, вибір критеріїв кластеризації, обчислення міри подібності між об’єктами, перевірка достовірності результатів, візуалізація та розробка рекомендацій для кожного кластеру. На основі економіко-математичного моделювання виділено чотири групи схожих підприємств, які мають значний вплив у своєму сегменті та займаються диверсифікованою діяльністю. Для кожного кластеру розраховано середні та граничні значення показників, а також оцінено стійкість отриманих моделей.

# РОЗДІЛ 3.
# СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

## 3.1. Джерела та інструменти інвестування інноваційних проектів розвитку аграрних підприємств

Планування інвестиційної діяльності та розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств поділяється на стратегічне, яке здійснюється в залежності від загальної стратегії підприємства та тактичне, що розробляється на основі стратегічних планів.

Підприємство може обрати один із трьох варіантів стратегічної поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інноваційних технологій. Вибір типу поведінки відбувається в залежності від обраної загальної стратегії економічного розвитку, а саме стратегій розвитку, стабілізації чи скорочення. Відносно неї формуються ресурсні та інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, що мають підлеглий характер та повинні бути узгоджені з нею за цілями та етапами здійснення. При цьому інвестиційна стратегія виступає як головний фактор забезпечення ефективного розвитку ресурсного потенціалу підприємства в майбутньому, бо як зазначає В.В. Онікієнко, стратегічний ефект інновацій може бути досягнутий у тісній взаємодії економічних суб'єктів, інвестиційних вкладень і сукупних інвестицій.

На формування інвестиційних стратегій та вибір однієї з сукупності стратегічних альтернатив впливатиме стан та прогнози макроекономічного середовища, внутрішнє середовище підприємства, сфера його бізнесу та ділових інтересів. Володіння інформацією щодо джерела можливого впливу на

підприємство – вже достатньо для того, щоб розробити програму активної підготовки матеріально-технічного забезпечення та активізації резервів підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Водночас стратегія інвестиційної діяльності визначає пріоритети її напрямів та форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довготермінових інвестиційних цілей.

Для досягнення найповнішого ефекту від застосування інвестиційних стратегій видаляємо, в залежності від фінансово-економічного стану аграрного підприємства: інвестиційну стратегію інтенсивного розвитку, інвестиційну стратегію сталого розвитку та антикризову інвестиційну стратегії.

На нашу думку, кожна з них має включати міні-стратегії, що відповідатимуть функціонуванню, окреслених раніше інвестиційних механізмів, а саме стратегію підготовки стратегічної бізнес одиниці до інвестування, стратегію формування інвестиційних ресурсів та стратегію управління процесом інвестування.

Принципова відмінність антикризової інвестиційної стратегії від інвестиційних стратегій за умов нормального функціонування підприємства полягає у відмінностях критеріїв прийняття рішень. Адже для підприємства, що перебуває у стійкому фінансовому стані, є платоспроможним, прибутковим і інвестиційно-привабливим, основною метою інвестиційної стратегії є забезпечення стратегічних цілей розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. При виникненні симптомів фінансової кризи або при її загрозі стратегічні цілі управління втрачають свою актуальність, а у короткостроковому періоді критерієм прийняття управлінських рішень стає усунення або мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища та нейтралізація власних слабких сторін, підтримка підприємства в життєздатності, у тому числі забезпечення платоспроможності та запобігання банкрутству підприємства.

Елементом та засобом управління інвестиційної діяльності аграрних підприємств є відповідні інструменти. Інвестиційний інструмент – це засіб залучення й використання інвестиційних ресурсів аграрними підприємствами,

що формуються фінансовими та не фінансовими складовими з метою розвитку ресурсного потенціалу і підвищення економічної діяльності аграрних підприємств.

Структурно інструменти інвестиційної діяльності можна подати у такому вигляді (рис. 3.1). При цьому, інструменти інвестиційної діяльності аграрного підприємства поділяємо на наступні види: самоінвестування, зовнішнє інвестування, банківське кредитування, інвестування коштів від продажу активів.

**Рис. 3.1. Структура інструментів інвестиційної діяльності аграрного підприємства**

Розглядаючи кожну групу інструментів інвестиційної діяльності аграрного підприємства окремо, можемо виділити функціональні категорії до кожної з них. Так, самоінвестування може бути забезпечене за рахунок амортизаційних відрахувань та реінвестування акумульованого прибутку. Інвестування з використанням банківського кредитування включає всі види кредитування за часовим критерієм та надання векселів. Окремо виділяємо групу зовнішнього

інвестування, яка включає корпоратизацію, агропромислову інтеграцію, прямі інвестиції, венчурне інвестування, використання аграрних розписок тощо. У формуванні дієвого інвестиційного механізму розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств відіграє держава.

Від зацікавленості держави та її можливостей залежить раціональність та дієздатність інвестиційного механізму. Модифікуються і методи державної участі, стимулювання. Адміністративні, централізовані методи державного регулювання під впливом ринкових умов господарювання поступово перетворюються в кооперацийні, інтегративні, зокрема, і приватно-державні. Це впливає і на зміну відповідного правового, нормативного та інформаційного забезпечення у складі механізму та забезпечує відповідним типом інвестиційного механізму, який проявляється при кооперації відповідних інститутів в інноваційному процесі.

Матрицю вибору інструментів, засобів та процедур інвестиційної діяльності за видами ресурсних стратегій представлені на рис. 3.2.

| ***Інструменти, засоби, процедури*** | ***Інвестиційна стратегія інтенсивного розвитку*** | ***Інвестиційна стратегія сталого розвитку підприємства*** | ***Антикризова інвестиційна стратегія*** |
|---|---|---|---|
| ***Самофінансування*** | + | + | + |
| ***Лізинг*** | + | + | - |
| ***Короткострокові кредити*** | + | + | - |
| ***Довгострокові кредити*** | + | + | - |
| ***Вексельне кредитування*** | + | + | + |
| ***Інвестування коштів від продажу активів*** | + | + | + |
| ***Корпоратизація*** | + | + | - |
| ***Агропромислова інтеграція*** | + | + | + |
| ***Прямі інвестиції*** | + | + | + |
| ***Венчурне інвестування*** | + | - | - |
| ***Використання аграрних розписок*** | + | + | + |

**Рис. 3.2. Матриця вибору інструментарію реалізації інвестиційних стратегій**

В процесі проведених досліджень, встановили що з підвищенням рівня ресурсного забезпечення аграрних підприємств розширюється їх можливості до

використання різноманітних інструментів, засобів та процедур інвестиційної діяльності.

Причинами низької ефективності діяльності аграрних підприємств також є низькій рівень організації управлінського процесу, кваліфікації менеджерів та працівників. Зафіксовано випадки, коли в підприємствах, що знаходяться в одній-природно кліматичній зоні, мають подібний тип т склад ґрунту, – різні результати ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Враховуючи, що більшість керівників підприємств аграрного напряму та фермерів отримали освіту за часів командно-адміністративної системи, то їх кваліфікаційні знання є недостатніми для забезпечення успішного функціонування суб'єктів в умовах ринкової економіки. Головним чином це спостерігається в здійсненні стратегічного управління агропідприємствами.

Досвід показує, що за відсутності адекватної освіти основою успішного менеджменту є природні здібності й досвід роботи. Так, середній вік успішних менеджерів становить близько50 років, з яких понад 30 років вони пропрацювали у сільському господарстві.

Рівень організації систем менеджменту проявляється у налагодженні раціонального використання наявних ресурсів на аграрному підприємстві, правильному плануванні потреби в них та в організації системного підходу до розвитку їх потенціалу і на цій основі формування стійких конкурентних позицій суб'єкта. Як приклад, можемо привести впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій з вирощування продукції рослинництва. На даний час, у великій кількості дрібних та середніх за розміром господарств використовується фізично та морально застаріла техніка, що є фактором впливу і на стан ґрунтів, і на якість та обсяг отриманої продукції. Впровадження ресурсозберігаючих технологій може змінити ситуацію на краще, за умови висококваліфікованого менеджменту в усіх функціональних напрямах діяльності аграрного підприємства: фінансування, постачання, виробництво, маркетинг тощо.

Крім того, незадовільне управління посилює нестачу капіталу в

підприємстві та погіршення його фінансових показників, що унеможливлює отримання кредитних ресурсів.

Здатність трудового колективу підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх його членів, є одним із джерел ефективної діяльності підприємства на ринку, коли з розрізнених людей співробітники перетворюються в єдиний колектив, зі своїми законами, правами і обов'язками.

Серед стадій відтворювального процесу в сільському господарстві слід виокремити (рис. 3.3):

– стадію авансування, на якій відбувається акумулювання залучених у процесі інвестування фінансових ресурсів та їх вкладання у різні форми капіталу;

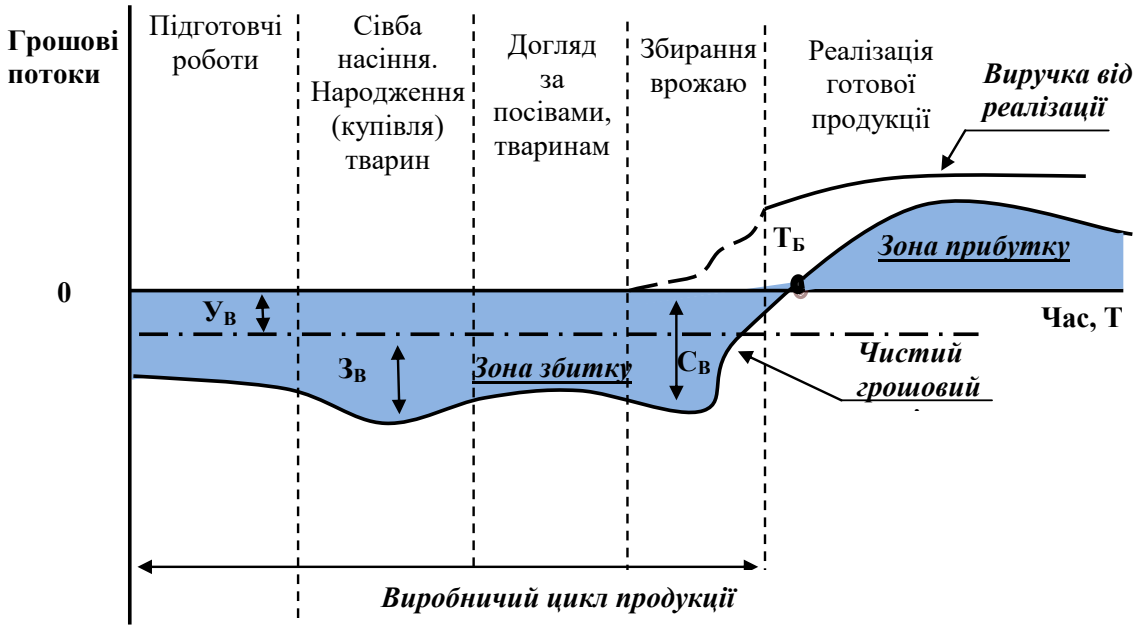
– стадію виробництва, на якій різні форми капіталу залучаються до процесу виробництва кінцевої продукції не забезпечують створення доданої вартості;

– стадію реалізації, на якій готова продукція реалізується на ринку і забезпечує надходження на підприємство прибутку. У свою чергу, прибуток перетворюється на джерело фінансування, що використовується для придбання засобів виробництва та початок нового циклу відтворення.

Таким чином, інвестиції здійснюють визначальний вплив на результативність діяльності аграрних підприємств на кожній стадії відтворювального процесу. На першій стадії інвестиції формуються основу для капіталовкладень, на другій стадії інвестиції створюють передумови для підвищення технологічного рівня виробництва, а на третій стадії інвестиції забезпечують отримання конкурентоспроможної продукції, що може зайняти стійке положення на глобалізованих ринках.

Потреба в капіталі для фінансування поточних затрат в межах інвестиційних проектів впровадження ресурсозберігаючих технологій зумовлена незбігом в часі моменту здійснення грошових витрат (на придбання основних засобів, сировини, матеріалів тощо) та моменту надходження грошових коштів за продукцію на виробництво якої понесені витрати. Вона визначається як сума

фінансових ресурсів, що необхідна для фінансування основних засобів і нематеріальних активів та фінансові ресурси для фінансування оборотних активів.




$С_В$ - сукупні витрати,
$Т_Б$ - точка беззбитковості,
$У_В$ – умовно-постійні витрати,
$З_В$ – змінні витрати,

**Рис. 3.3. Чистий грошовий потік в процесі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції**

Процес планування необхідного розміру фінансових ресурсів для забезпечення виробничого процесу починається з визначення напрямів та розмір витрачання коштів, що включають постійні та змінні витрати та розраховані на основі технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур в рослинництві та виробничій програмі по тваринництву. Отримана величина відповідає плановій виробничій собівартості. Потім визначаються можливі резервів зниження виробничої собівартості за кожною статтею витрат, що відповідно забезпечить економію оборотних активів. Мінімізація собівартості сільськогосподарської продукції (послуг) та підвищення її конкурентоспроможності можлива при інноваційній діяльності

сільськогосподарського підприємства (рис. 3.4).

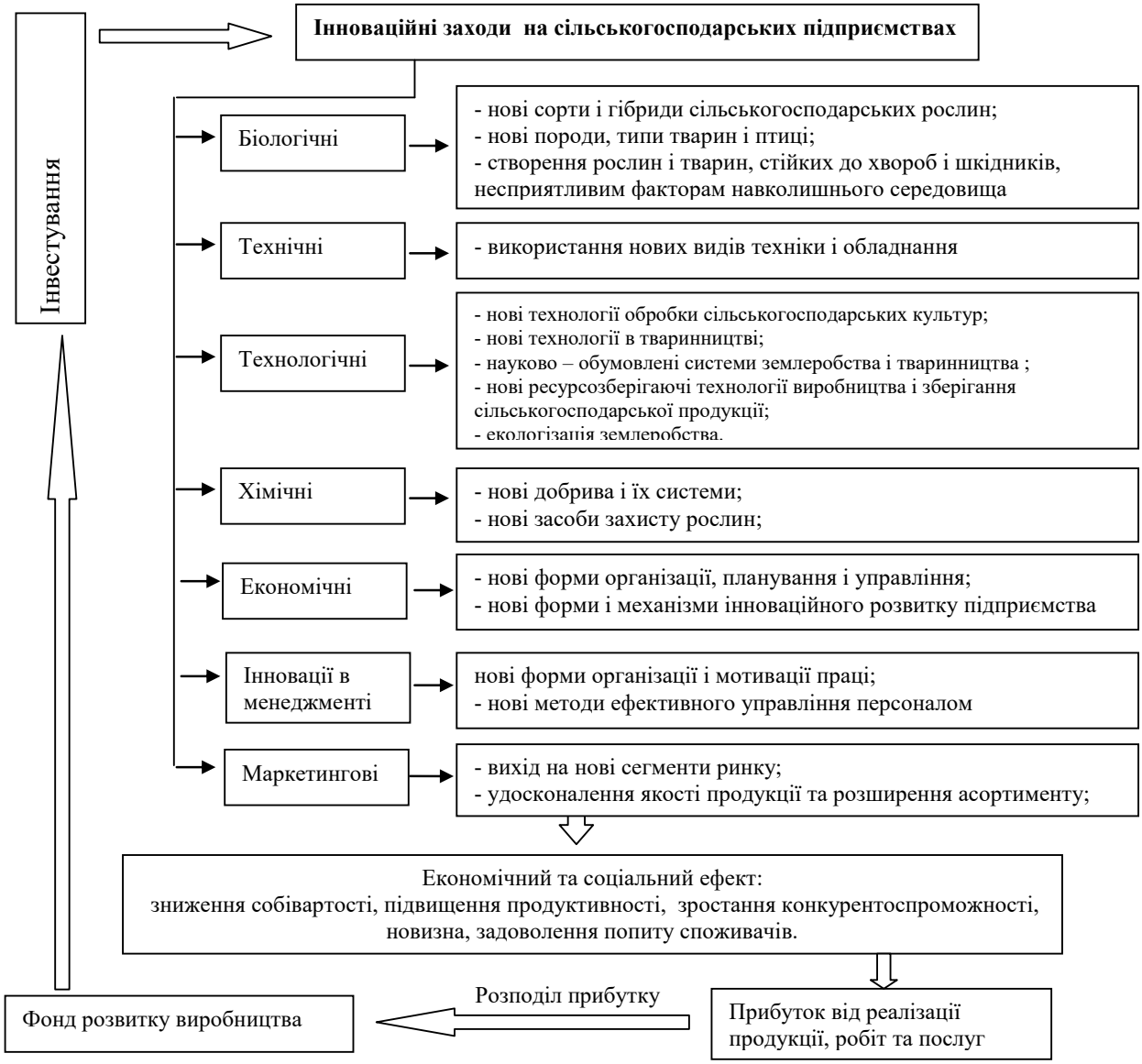



**Рис. 3.4 Напрями інвестування інноваційних процесів в сільському господарстві**

Під інноваціями розуміють прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції, процесів.

Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання

нової, радикально поліпшеної продукції, технології виробництва, організації праці, системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства Основними джерелами резервів зниження собівартості сільськогосподарської продукції є збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій: використання селекційного насіння та племінної худоби, поліпшення організації праці; підвищення рівня продуктивності праці, зниження енергомісткості, нові форми і методи інноваційного розвитку.

На наступному етапі визначається доступний розмір власних фінансових ресурсів та плановий фінансовий потік (рис. 3.5).

Розрахунки варто проводити на основі інвестиційного проекту з впровадження ресурсозберігаючої технології чи іншого нововведення з деталізацією по етапах інвестиційного процесу та обов'язковим врахуванням доступних власних ресурсів на конкретний момент часу та кількості тих ресурсів, які підприємство планує отримати з власних джерел та використати на інвестиційну діяльність.

Останні становлять резерв власних коштів для фінансування інвестиційних програм та включають амортизаційні відрахування, частину прибутку, яка буде спрямовуватися на реконструкцію, технічне переоснащення, нове будівництво тощо.

Обґрунтувавши розмір необхідного залучення кредитів та позик, визначають найоптимальніший період їх залучення з необхідною умовою збереження платоспроможності та фінансової незалежності підприємства.

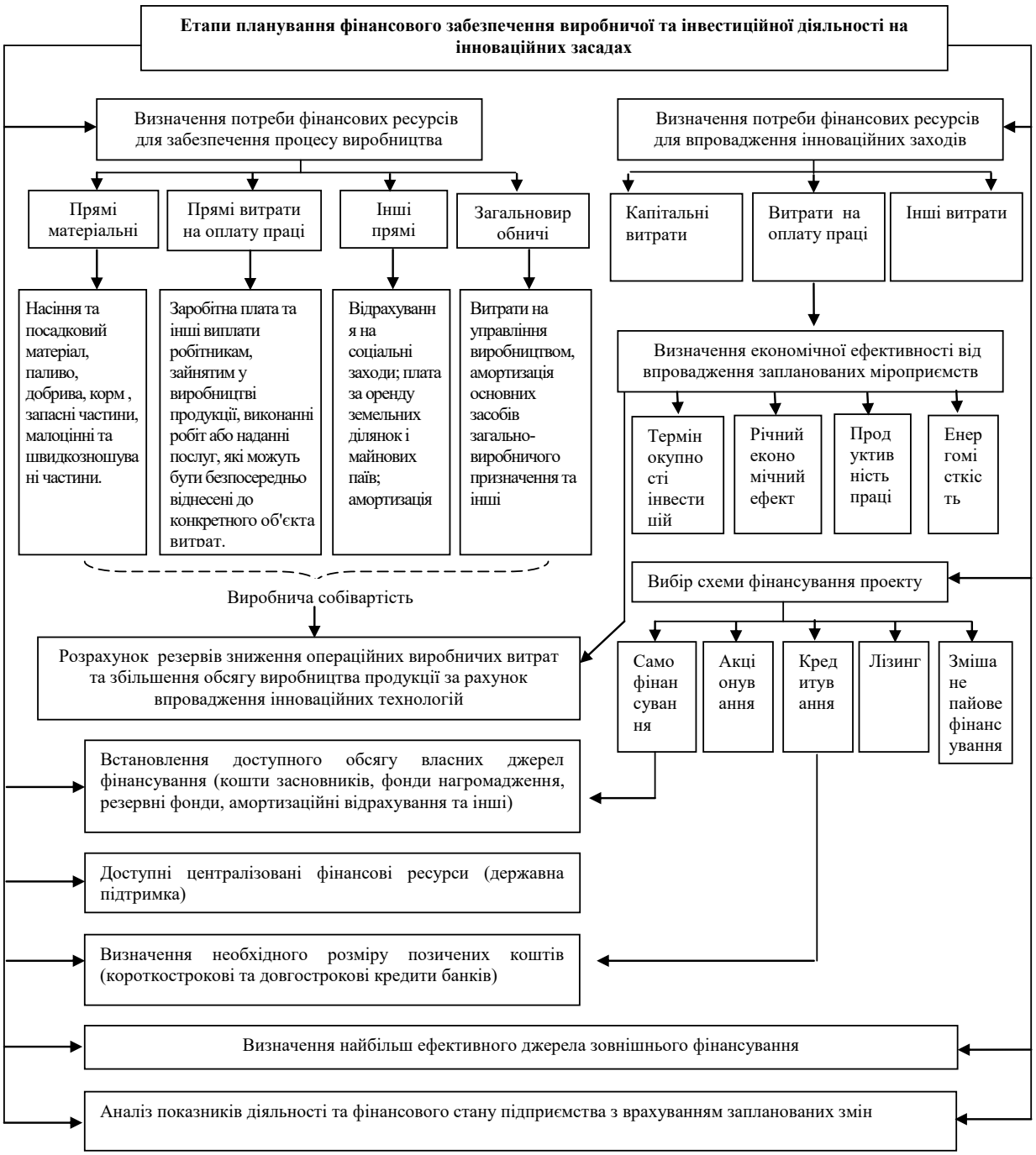



**Рис. 3.5. Процедура стратегічного планування створення цінових конкурентних переваг**

Періодом залучення кредитних ресурсів є період часу з моменту надання банківського кредиту до моменту його повного погашення та виплати відсотків за користування.

Визначення потреби фінансових ресурсів для забезпечення процесу виробництва складається з наступних етапів:

1. Визначення періоду, протягом якого кошти будуть «заморожені» в оборотних активах:

- тривалість виробництва;

- тривалість зберігання сировини, матеріалів і таке інше на складі;

- тривалість зберігання готової продукції на складі;

- строки оплати клієнтам відвантаженої продукції;

- строки оплати поставленої сировини, матеріалів тощо.

2. Визначення середніх витрат на виробництво продукції:

- одноденні матеріальні витрати;

- одноденні витрати на персонал;

- одноденні накладні витрати.

3. Розрахунок потреби в капіталі для фінансування оборотних активів:

- кумулятивний метод;

- селективний метод.

Перший етап пов’язаний з визначенням кількості днів, на які кошти відволікаються в окремі позиції оборотних активів.

Загальний період, протягом якого капітал авансується в оборотні активи, визначається таким чином:

(+) період з моменту оплати сировини, матеріалів до їх постачання (100 днів);

(-) період надання товарних позичок постачальникам факторів виробництва (1 день);

(+) період зберігання сировини, матеріалів на складі;

(+) тривалість виробництва продукції, робіт, послуг (1 день) ;

(+) період зберігання готової продукції на складах (0 днів);

(+) строки надання товарних позичок споживачам продукції (період з моменту відвантаження продукції до моменту надходження коштів за неї) (72 дня);

(-) період використання авансів, одержаних від інших осіб у рахунок наступних поставок продукції (1 днів).

Отже, загальний період, протягом якого капітал авансується в оборотні активи, буде дорівнювати: 100-1+1+72-1=171 (днів).

Другий етап полягає у прогнозних розрахунках середньоденних витрат у грошовому еквіваленті, які авансуються в сировину, матеріали, персонал, накладні витрати тощо.

Для розрахунку цих витрат необхідно обчислити планову виробничу собівартість продукції, величину адміністративних витрат і витрат на збут.

На третьому етапі здійснюється безпосередній розрахунок потреби в капіталі для фінансування оборотних активів.

Потреба в коштах для фінансування виробничих запасів залежить від їх первісної вартості, яка складається з таких фактичних витрат:

- суми, що сплачуються за інформаційні, посередницькі та інші послуги, які виникають у зв'язку з придбанням запасів;

- суми ввізного мита, непрямих податків, які сплачуються у зв'язку з придбанням запасів;

- затрати на транспортування, вантажно-розвантажувальні роботи, страхування транспортних ризиків;

- затрати підприємства, пов'язані із доведенням запасів до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях.

Вартість незавершеного виробництва і готової продукції визначається собівартістю виробництва відповідних запасів і включає прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та нарахування на неї, загально-виробничі витрати, постійні накладні витрати тощо.

На завершальній стадії розрахунку потреби в капіталі кожне підприємство повинно вирішити, а як саме воно зможе залучити необхідні кошти. Дане рішення повинно прийматися на основі розрахунку вартості капіталу.

При необхідності оновлення основних засобів можна скористатися фінансовим лізингом.

Рівень фінансування, в першу чергу залежить від обсягу та ефективності фінансування виробленої продукції та наданих послуг, тому зпрогнозувати

можливі фінансові надходження можливо лише з оптимізацією майбутнього сценарію розвитку подій, тобто при збереженні нормальних умов функціонування сільськогосподарського підприємства.

Мінливість ринкового середовища, активні дії конкурентів, науково-технічний розвиток вимагає від суб'єктів діяльності пошуку нових джерел надходжень, а отже відкриття нових напрямів діяльності, здійснення диференціації виробництва, моніторинг ринкового середовища, планування напрямів розвитку та залучення фінансових джерел. Отже, для ефективного використання фінансових ресурсів за умови інтенсивного розвитку підприємства необхідне поточне та стратегічне фінансове планування.

Поряд із описаними механізмами зупинимося також на механізмах страхового ринку, які мають використовуватися як засоби захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників і спрямований на забезпечення стабільності виробництва в сільському господарстві. Традиційно страхування розглядається як спосіб підтримання безперебійності відтворювального процесу.

Згідно з чинним законодавством України, страхування в сільському господарстві здійснюється в обов'язковій і добровільній формі. Страхування врожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень для державних підприємств та зернових культур і цукрових буряків для сільськогосподарських підприємств усіх форм власності є обов'язковим. Обов'язковим є також страхування племінних тварин. Інші об'єкти сільського господарства можуть бути застраховані в добровільній формі.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 року № 813 затверджено Порядок та умови надання сільськогосподарським товаровиробникам державної підтримки у страхуванні сільськогосподарських культур шляхом здешевлення страхових платежів (премій), яким передбачається:

– надання агровиробникам із державного бюджету субсидій у формі компенсації до 50 % вартості страхового платежу;

– пропорційність розподілу бюджетних коштів;

– створення комісії Мінагрополітики для надання фінансової підтримки з державного бюджету.

Ще один інноваційний проект Міністерство аграрної політики та продовольства з метою поліпшення інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств різних форм та розмірів господарювання було запроваджено ще в 2014 році в декількох областях України, суть якого полягає у застосуванні аграрних розписок як одного із фінансових інструментів. Є сподівання, що впровадження аграрних розписок може суттєво збільшити обсяг інвестицій і надати доступ до фінансів середнім і малим виробникам. Аграрії можуть отримати товарне або фінансове кредитування без залучення банківського сектору, а безпосередньо у постачальників матеріально-технічних ресурсів.

Важливим засобом непрямого впливу на інвестиційну активність повинна стати гнучка податкова система, яка дозволить збільшити обсяги нагромаджень шляхом скорочення бази оподаткування на величину інвестованих засобів. Вирішенню проблеми активізації інвестиційної діяльності сприятиме цільове використання амортизаційних відрахувань на капітальні вкладення, залучення коштів населення, комерційних банків та іноземних інвестицій. Цінові відносини необхідно розглядати в системі всього процесу відтворення від придбання матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва продукції, до її кінцевої реалізації. На державному рівні доцільно визначити цільові програми та розраховувати необхідні обсяги інвестицій. Одним з пріоритетних напрямів інвестицій має бути розвиток техніки та обладнання для сільського господарства. Важливим завданням державної інвестиційної політики є розвиток ринку капіталу для сільськогосподарських товаровиробників, ринку засобів виробництва та нових технологій, забезпечення виробництва найбільш важливих видів продукції, які в даний час не задовольняють потреби споживачів, поліпшення соціального розвитку села, збереження земельних ресурсів та навколишнього середовища.

Іншим перспективним інструментом інвестиційного забезпечення відтворювальних процесів у аграрній галузі може стати створення на основі державно-приватного партнерства спеціалізованого венчурного фонду для фінансування інноваційних проектів. Згідно з нормами вітчизняного законодавства венчурний фонд – це недиверсифікований інвестиційний фонд закритого типу, який здійснює виключно приватне розміщення цінних паперів серед юридичних осіб та фізичних осіб і активи якого можуть включати цінні папери, емітовані пов'язаними особами компанії з управління активами такого фонду. Оскільки венчурні фонди можуть бути лише закритими, вони не беруть на себе зобов'язань щодо викупу емітованих ними цінних паперів до моменту закриття [119]. Закриті фонди завжди є строковими, тобто створюються на визначений строк, після закінчення якого припиняють діяльність, якщо не було прийнято рішення про подовження строку діяльності. Це дозволяє фонду сплачувати податки за результатами своєї діяльності лише після припинення діяльності.

Таким чином, інвестиції у закритий строковий венчурний фонд є привабливими для інвесторів, оскільки дозволяють «оптимізувати» оподаткування, диверсифікувати ризики, здійснювати належний контроль над об'єктами інвестицій.

## 3.2. Типологія стратегій та прикладна ідентифікація стратегічних альтернатив розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Змістовний аналіз існуючої системи інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств дозволив виявити проблемні аспекти в її формуванні та функціонуванні: обмеженість у виборі джерел фінансування, серед яких відсутні традиційні для зарубіжних країн суб'єкти ринку капіталу; недостатній рівень капіталізації інвестиційних фондів для фінансування та розвитку

високотехнологічних проектів в агропромисловому виробництві; низький рівень комерціалізації інноваційних проектів; недосконала законодавча база захисту прав інвесторів; негнучкість існуючих організаційно-правових форм для реалізації інноваційних проектів розвитку.

Дослідження показали, що найбільш доцільним шляхом здійснення процесу стратегічного планування є розгляд визначених стратегій інноваційно-інвестиційної діяльності через призму їх співвіднесення з загальними стратегіями підприємства (рис. 3.6).

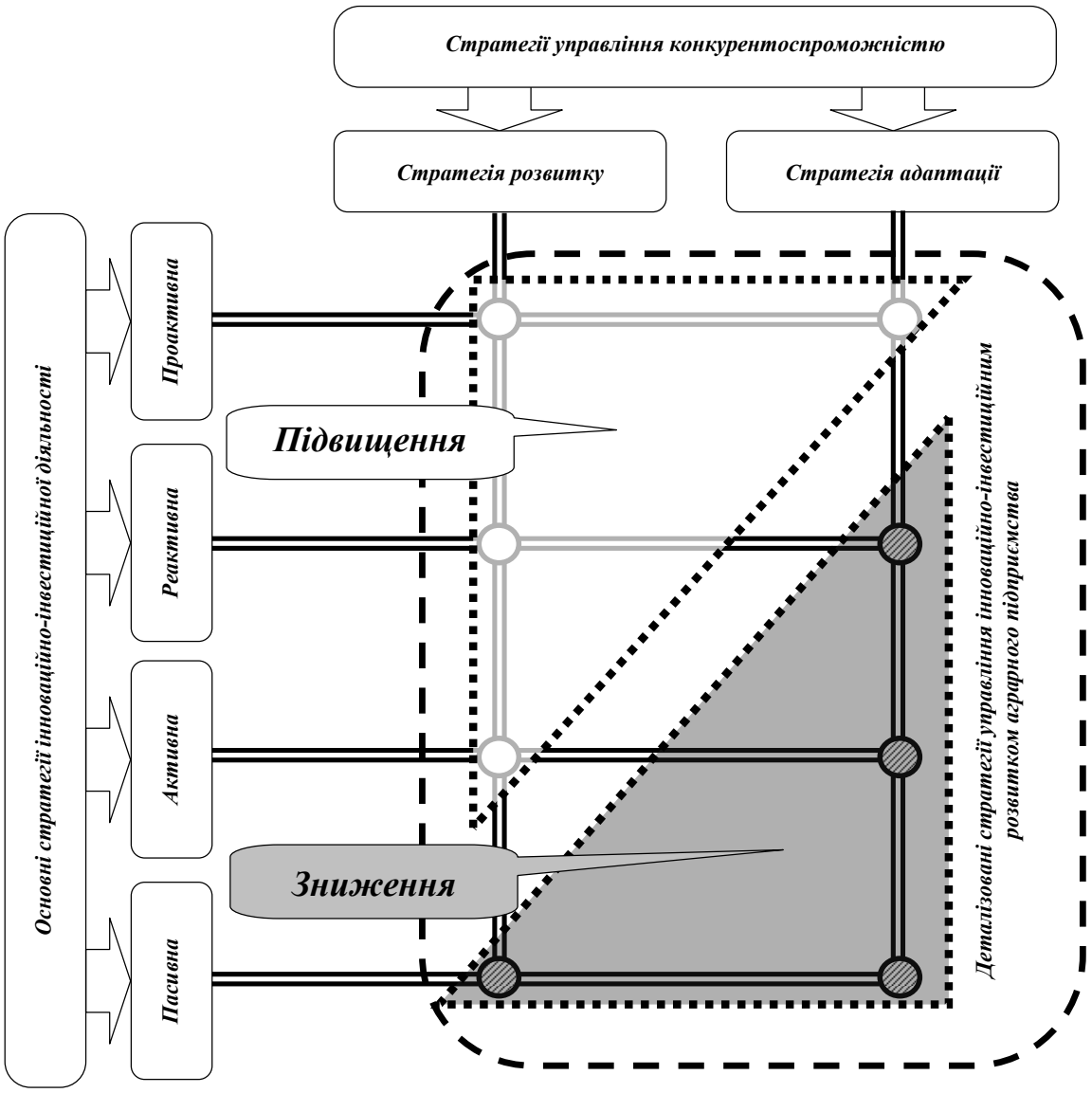



**Рис. 3.6. Співвіднесення інноваційно-інвестиційних та конкурентних стратегій аграрних підприємств**

Такий підхід значною мірою спрощує деталізацію стратегій, а

встановлення відповідності з загальною стратегією підприємства унеможливлює прийняття невідповідних рівню розвитку економічного потенціалу підприємства стратегічних рішень в практиці менеджменту.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування підприємства і впливають на вибір стратегії, а саме: привабливість стратегічної зони господарювання, цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або адаптації) і ступінь її агресивності; стан галузі й сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку, зокрема, підприємства можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників, а також стратегії диверсифікації; стратегії конкурентів та їх кількість (вид ринку за типом конкуренції, кількість конкурентів, їх позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії).

Неможливо приймати рішення щодо майбутнього варіанта стратегії, не усвідомивши, якої стратегії дотримується підприємство тепер. Визначаючи вид нинішньої організації, враховують такі зовнішні та внутрішні фактори: широту діяльності організації; різноманітність продукції (послуг), шо виготовляється; загальний характер і природу купівель та продаж організацією частин своєї власності; структуру та спрямованість діяльності організації за останній період; можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку; цілі фірми; критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень; ставлення до фінансового ризику; стратегії окремих функціональних сфер. На практиці організація може водночас реалізовувати кілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих організацій. В межах базової стратегії організація може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами.

Основними стратегічними альтернативами по базових стратегіях є представлені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Стратегічні альтернативи базових стратегій аграрного підприємства**

| 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 |

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є вірогіднішими для кожної з них. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема "мозкової атаки" (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обгрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається за такими напрямами:

1. Відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються фактори динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг.

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації. Оцінюється, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями й чи відповідає вона можливостям персоналу та іншим можливостям організації.

3. Прийнятність ризику, який супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять за напрямами: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від неуспішної реалізації стратегії.

Результати дослідження свідчать, що технічно ефективними протягом 2015 р. із 212 аграрних підприємств були 12, адже їх коефіцієнт технічної ефективності їх діяльності дорівнює одиниці. Це означає, що 12,0 % від загальної кількості підприємств досягли особливо високих показників ефективності використання свого ресурсного потенціалу. Згідно з отриманими показниками технічної ефективності нами здійснено ранжування досліджених аграрних підприємств (рис. 3.7) та їх групування (табл. 3.2) за коефіцієнтом технічної ефективності.

За одержаними результатами економіко-математичної моделі можна зробити висновок, що переважна більшість підприємств є низькоефективними, середній коефіцієнт їх технічної ефективності становив 0,41. Встановлено (табл. 5.2), що всі досліджувані підприємства умовно поділяються на чотири групи: до групи низькоефективних підприємств увійшло 57 % від загальної кількості, середній коефіцієнт ефективності яких склав 0,23. До групи середньоефективних господарств увійшло 28 % підприємств, середнє значення коефіцієнта ефективності становило 0,50.

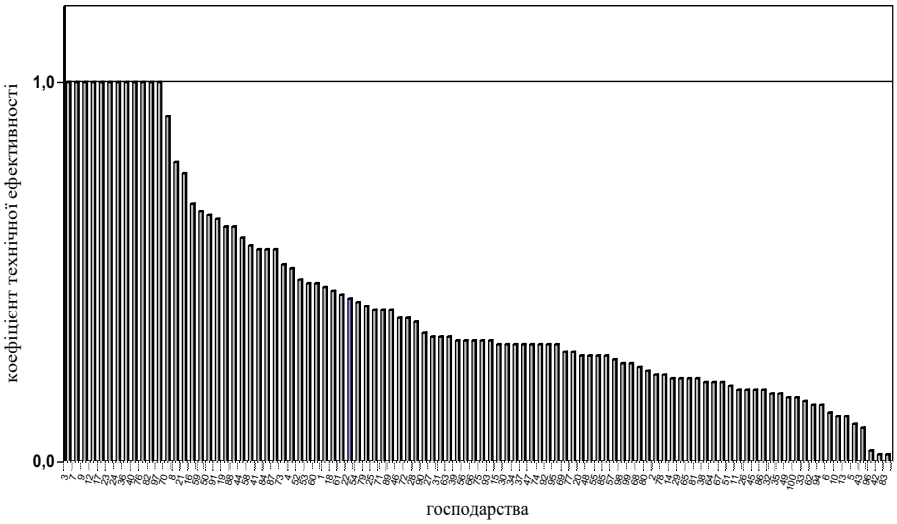



**Рис. 3.7. Ранжування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності**

Ця група підприємств у майбутньому може зменшити використання своїх ресурсів проти фактичного на 20 – 35%. Аграрні підприємства третьої групи (результативна група) для одержання кращого результату можуть зменшити використання своїх ресурсів на 5 - 15% проти їх фактичного витрачання. До цієї групи увійшло 3 господарства, середній коефіцієнт становив 0,82.

*Таблиця 3.2*

**Групування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності**

| Групи підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності | | | Кількість підприємств у групі | Середнє значення технічної ефективності у групі, коефіцієнт |
|---|---|---|---|---|
| Номер групи | Назва групи | Значення коефіцієнта | | |
| I | низькоефективна | від 0,0 до 0,35 | 57 | 0,23 |
| II | середньоефективна | від 0,36 до 0,70 | 28 | 0,50 |
| III | результативна | від 0,71 до 0,99 | 3 | 0,82 |
| IV | абсолютно ефективна | 1,0 | 12 | 1,0 |
| Всього або в середньому | – | | 100 | 0,41 |

Найкращі результати у аграрних підприємствах четвертої групи, оскільки середній показник технічної ефективності становив 1,0. Отже, можна сказати, що до четвертої групи увійшло 12 абсолютно ефективних господарств, тому що за найменших затрат ці підприємства отримують найвищі економічні результати.

Для встановлення прямої залежності рівня технічної ефективності від вихідного показника проведемо групування аграрних підприємств за результативною ознакою – виручкою від реалізації.

Аналізуючи дані табл. 3.3, бачимо, що коефіцієнт ефективності прямо пропорційно залежить від розміру підприємства. При зростанні виручки від реалізації сільськогосподарської продукції відповідно збільшується коефіцієнт технічної ефективності.

*Таблиця 3.3*

**Взаємозв'язок показника технічної ефективності та розмірів аграрних підприємств**

| Група підприємств за виручкою від реалізації, тис. грн | Кількість підприємств у групі | Середнє значення виручки від реалізації, тис. грн | Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт |
|---|---|---|---|
| I – до 10000 | 53 | 3510,03 | 0,38 |
| II – 10000,1 – 100000 | 36 | 39788,57 | 0,44 |
| III – понад 100000,1 | 11 | 450682,72 | 0,47 |
| Разом або в середньому | 100 | 164660,44 | 0,43 |

Вважаємо за доцільне провести групування аграрних підприємств за вхідними ресурсами – вартість орендної плати, фонд оплати праці, матеріальні витрати і вартість умовного поголів'я (табл. 5.4 – 5.7).

*Таблиця 5.4*

**Залежність технічної ефективності від вартості орендної плати аграрних підприємств**

| Група підприємств за вартістю орендної плати, тис.грн | Кількість підприємств у групі | Середнє значення за вартістю орендної плати тис. грн | Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт |
|---|---|---|---|
| I – до 1000 | 76 | 292,49 | 0,42 |
| II – 1000,1 - 5000 | 19 | 2439,81 | 0,42 |
| III – понад 5000,1 | 5 | 22443,34 | 0,27 |
| Разом або в середньому | 100 | 6128,9 | 0,37 |

Здійснивши групування аграрних підприємств за певними індивідуальними особливостями, можна зробити висновок, що вартість орендної плати за використання земельних угідь, вартість умовного поголів'я та матеріальні витрати обернено залежні від коефіцієнта технічної ефективності, тобто при зростанні відповідних показників коефіцієнт ефективності зменшується.

*Таблиця 3.5*

**Залежність технічної ефективності від розміру фонду оплати праці працівників аграрних підприємств**

| Група підприємств за розміром фонду оплати праці, тис.грн | Кількість підприємств у групі | Середнє значення фонду оплати праці, тис. грн | Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт |
|---|---|---|---|
| I – до 1000 | 56 | 413,18 | 0,44 |
| II – 1000,1 - 5000 | 34 | 2549,19 | 0,39 |
| III – понад 5000,1 | 10 | 31901,27 | 0,30 |
| Разом або в середньому | 100 | 23942,57 | 0,37 |

Що стосується оплати праці, то в даному випадку він виступає чинником, який не впливає на ефективність.

*Таблиця 5.6*

**Залежність технічної ефективності від обсягу матеріальних витрат, які увійшли до собівартості продукції аграрних підприємств**

| Група підприємств за обсягом матеріальних витрат, тис.грн | Кількість підприємств у групі | Середнє значення обсягу матеріальних витрат, тис.грн | Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт |
|---|---|---|---|
| I – до 5000 | 36 | 2363,54 | 0,44 |
| II – 5000,1 – 30000 | 37 | 14908,92 | 0,42 |
| III – понад 30000 | 27 | 196834,80 | 0,36 |
| Разом або в середньому | 100 | 71369,08 | 0,40 |

Отже, за допомогою DEA - аналізу ми одержати дані для визначення та порівняння рівня ефективності аграрних підприємств, визначили оптимальне співвідношення використовуваних господарством ресурсів та встановили взаємозв'язок вхідних ресурсів господарств із коефіцієнтом технічної ефективності.

*Таблиця 5.7*

**Залежність технічної ефективності від вартості умовного поголів'я аграрних підприємств**

| Група підприємств за вартістю умовного поголів'я, тис.грн | Кількість підприємств у групі | Середнє значення, вартості умовного поголів'я, тис.грн | Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт |
|---|---|---|---|
| I – до 5000 | 55 | 2123,85 | 0,46 |
| II – 5000,1 – 20000 | 27 | 10930,33 | 0,37 |
| III – понад 20000,1 | 18 | 99032,39 | 0,31 |
| Разом або в середньому | 100 | 37362,19 | 0,38 |

Серед методів багатовимірної статистики одним із найпоширеніших методів є метод головних компонент у факторному аналізі, що формує ознакову множину моделі. Цей метод обчислювався за допомогою програми Statistika V5,5A.

Для розрахунку чинників, які мають найсуттєвіший вплив на ефективність виробництва та збуту аграрних підприємств, ми скористаємося методом головних компонент у проведенні факторного аналізу на основі вихідної матриці

показників. При цьому були враховані такі чинники: орендна плата за використання земельних угідь, матеріальні витрати (без орендної плати), витрати на оплату праці; вартість поголів'я, повна собівартість реалізованої продукції, кількість працівників, обсяг виробленої продукції, розмір дотацій, виручка від реалізації продукції.

Застосування розглянутих стратегій підприємством передбачає необхідність постійного, планомірного та достовірного відстеження кон'юнктурних характеристик цільового ринку продукції з використанням інструментів маркетингових досліджень, цінового моніторингу, а також сучасних методів прогнозування та планування. Тобто без релевантної інформаційної бази доведення запропонованих стратегій до рівня практичної реалізації у вигляді відповідних управлінських процедур унеможливлюється.

Еволюційний розвиток концепцій маркетингу впливув на розвиток поняття системи маркетингової інформації та його зв'язок з новими видами інформації та інформаційних технологій. Якщо на самому першому етапі функціонування маркетингових інформаційних систем робота відбувалася з розрізненими масивами інформації, які надходять із зовнішнього середовища нерегулярно, то поступово процес збору і обробки маркетингової інформації став більш систематизованим, а інформація – більш інтегрованою, що помітно полегшило аналіз та використання даних усередині підприємств, поліпшило якість даних, що надходять в систему. Крім того, еволюція маркетингових інформаційних систем йшла від збору й аналізу детальної та рутинної інформації до оперування більш узагальненою інформацією, придатною для прийняття управлінських та стратегічних рішень. Процес інтеграції торкнувся не тільки маркетингових інформаційних систем, але й інших інформаційних систем всередині підприємств, започаткував новий етап в роботі з інформацією – створення глобальних інформаційних систем.

У світі величезний імпульс до розвитку сучасних систем маркетингової інформації дало удосконалення інформаційних технологій в 90-ті роки, коли були розроблені і стали широко використовуватися системи, що дозволяють значно скоротити витрати зберігання одиниці інформації, збільшити швидкість обробки і аналізу даних, отримали подальший розвиток телекомунікації та електронні засоби передачі інформації, розширилися можливості роботи з глобальним інформаційним простором Інтернет. Зростання технічних можливостей при створенні інформаційних систем і розширення спектру вирішуваних завдань в останні кілька років привели до суттєвого зростання числа компаній в розвинених країнах, які використовують маркетингові інформаційні системи. У 1991 році в ряді досліджень, присвячених системам маркетингової інформації, було виявлено, що вже більше 90% компаній використовували ЗМІ в своїй діяльності, в той час як в 1985 році системами маркетингової інформації користувалися в 75% компаній, а в 1971 році – всього в 30%. Орієнтація на ринкове середовище відбувалася високими темпами, за майже десять років (80-ті рр.) кількість підприємств Європи та США, що у стратегії розвитку розглядали маркетингову складову як провідну, збільшилося в 4 рази і становило майже 80% від загальної кількості.

Розвиток систем маркетингової інформації та збільшення можливостей обробки і аналізу даних привели до посилення ролі маркетингової інформаційної системи в інформаційному забезпеченні прийняття рішень на найвищих щаблях управлінської ієрархії. Якщо раніше менеджери високого рівня спиралися при прийнятті рішень більшою мірою на свою інтуїцію, ніж на наявну в компанії інформацію, а інформаційні системи використовувалися, головним чином, для забезпечення потреб в інформації нижчого управлінського ланки, то в даний час використання систем маркетингової інформації менеджерами вищого і середньої ланки неухильно зростає.

Для визначення основних напрямків удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності вважаємо за необхідне насамперед визначити основні тенденції розвитку маркетингової інформаційної системи в цілому. Для цього застосуємо метод структурного аналізу, використовуваючи схему маркетингової інформаційної системи. При проведенні цього аналізу будемо мати на увазі, що інформаційне забезпечення є невід`ємною базовою складовою маркетингової інформаційної системи в цілому та присутнє в усіх елементах системи та іх взаємозв`язках.

Основними складовими маркетингової інформаційної системи є: система внутрішньої звітності підприємства; система збирання поточної зовнішньої маркетингової інформації; система маркетингових досліджень; система аналізу маркетингової інформації.

Проаналізуємо наведені складові з точки зору удосконалення маркетингової інформаційної системи, та безпосередньо інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, як об`єкту цього дослідження:

1. Система внутрішньої звітності підприємства – шляхи вдосконалення.

В якості важливого вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності можливо використати структурування масиву внутрішньої документації підприємства в розрізі елементів комплексу маркетингу з метою подальшої оптимізації складу документів по групах і вироблення загальних уніфікованих вимог до їх змісту. Також пропонуємо звернути увагу на кількісні показники ефективності організації документаційного забезпечення маркетингової діяльності. На наш погляд вельми перспективним буде ранжування зовнішніх джерел первинної інформації за рівнем відповідності одержуваних з них матеріалів критеріями своєчасності, повноти, достовірності маркетингової інформації.

Також, як один з шляхів удосконалення інформаційного забезпечення ,

вважаємо доцільним виділити все більш жорсткіші і зростаючі потреби до структурування та якості первісної інформації у суб`єкта дослідження [65]. Сучасні критерії, яким повинна задовольняти якісна інформація:

- повнота;
- об'єктивність (відображення реальності);
- достовірність (точність);
- адекватність (дотримання наукових принципів збору та обробки);
- доступність (для сприйняття);
- актуальність (корисність при прийнятті рішення);
- релевантність (відповідність цілям і завданням).

Ці властивості інформації використовувалися як критерії її якості. Прикладом застосування даного підходу може служити табл. 1.2 «Зведена класифікація продукції».

2. Система збирання поточної зовнішньої маркетингової інформації – шляхи вдосконалення.

Серед сучасних напрямків в роботі з системами маркетингової інформації в зарубіжних країнах можна назвати три основних:

– впровадження інноваційних розробок щодо проведення збирання та аналізу інформації;

– створення нових підходів на основі вже існуючих або адаптації до нових умов до аналізу ринку,

– використання загальних інновацій щодо пошуку та обробки і аналізу інформації, що базуються на фундаментальних розробках в інформаційних технологіях.

Останнім часом широкого поширення набули нові підходи до збору даних: CATI (пристрій для комп'ютеризованих телефонних опитувань), CAPI (пристрій для комп'ютеризованих особистих інтерв'ю), сканери, People meters (пристрої

для оцінки популярності різних телевізійних програм), EPOS (електронний пункт продажу) – пристрої, засновані на технології сканування штрих-кодів, що дозволяють одержувати повну інформацію про продажі та ціни з кожної торгової точки, і інших електронних пристроїв. Таким чином відбувається підвищення ефективності систем маркетингової інформації, можливості адаптації та швидкості обробки інформації. Крім того, за допомогою подібних інструментів істотно підвищилася об'єктивність інформації, що збирається.

3. Система маркетингових досліджень – шляхи вдосконалення

Проведення маркетингового дослідження ринку повинно відбуватися системно та постійно, що надає можливості використовувати його результати у поточному та стратегічному плануванні. Аналіз конкурентного середовища та визначення власних переваг над конкурентами дозволяють уникнути низки фінансових та комерційних ризиків, отримати прибутки, що надалі дозволять підвищити ефективність інформаційних комунікацій та зкоординувати стратегію подальшого розвитку.

Стале конкурентоспроможне положення в умовах динамічно змінюваного ринкового середовища підприємства забезпечується за рахунок низки різних ресурсів, одним з яких є інформаційний. Отримана за допомогою маркетингових досліджень інформація покладена в основу управлінського рішення, визначає кількісно-якісну перевагу підприємств на ринку, в тому числі призводить до зміни і переходу конкурентної боротьби з рівня «копіювання» переваг на стратегічний рівень їх формування. Оскільки дана інформація є наслідком здійснення процесу маркетингового дослідження, то новим моментом в дослідженні чинників, що впливають на конкурентоспроможність суб’єктів ринку є сам процес. Так, слід враховувати, що при інших рівних умовах здійснення процесу маркетингового дослідження суб’єктами господарювання на практиці призводить до різних інформаційних характеристик і фактів, що є

необхідними в досягненні цілей підприємства. [66]

4. Система аналізу маркетингової інформації – шляхи вдосконалення

Робота з інформацією потребує постійного вдосконалення. Досягти цього наразі можна використовуючи нові технології, що зменшують час та якість обробки інформації. Деякі компанії стали використовувати в маркетингу такі складні інструменти як нейронні мережі та штучний інтелект, що дозволяють не тільки визначити досить очевидні взаємозв'язки між споживачами, продуктами і ринками, як це припускають стандартні методи аналізу, розраховувати різні змінні для кожного окремого споживача, і, таким чином, одержувати більш точні дані [67].

Перехід у теорії продажу від масового до індивідуального підходу сприяв виникненню цільового маркетингу, а відтак виникли нові методи обробки та структурування інформації (наприклад, бази даних маркетингу). З часом ринок у розвинутих країнах виявився настільки дрібно сегментованим, що досягнення найбільш дрібних сегментів за допомогою традиційних методів маркетингу зробилося практично неможливим. В умовах насиченості ринку і жорстокої конкуренції, кожен окремий споживач став об'єктом пильної уваги компаній, що виробляють споживчі товари, які для утримання ринкових позицій розпочали роботу з покупцями за допомогою інтегрованих засобів комунікації, телекомунікації та баз даних, основною функцією яких є встановлення зворотного зв'язку з ринком.

Бази даних, що використовуються при прийнятті маркетингових рішень, повинні бути сформовані таким чином, щоб вона була зрозумілою та корисною для споживачів. Різноманіття самої інформації, її призначення, структури вимагає застосування такого підходу, що дозволить індивідуальному споживачеві вирішити власні індивідуальні потреби, орієнтуючись на його поведінку у поточному періоді та протягом якомога довшого періоду. Ця інформація включає

в себе те, які продукти і в яких комбінаціях купував даний покупець, за якими цінами, в яких магазинах, і в яких заходах по стимулюванню він брав участь і т. п. Збутова діяльність підприємства впливає на структуру та наповнення бази даних, а можливість підтримання зворотнього зв'язку зі споживачами дозволяє накопичувати нову інформацію про його реагування та зміни у поведінці та вимогах щодо якості товару та його асортименту [68].

Таким чином сучасними особливостями системи маркетингової інформації підприємств агропродовольчої сфери виробництва є можливості накопичення нової інформації, що надалі визначає потреби у новій інформації про ті групи споживачів, що слабо або навіть взагалі наразі не реагують на товар та його позитивні характеристики. Відповідно підприємство має можливості як провокувати надходження та поширення інформації у ринковому середовищі, так і використовувати таку інформацію для підвищення ефективності діяльності через задоволення потреб ринку. Тому комунікаційний інструмент маркетингу стає основою для формування інформаційних потоків у ринковому середовищі між товаровиробниками, споживачами, посередниками та іншими підприємствами інфраструктури.

Традиційні способи зв'язку виробників із споживачами, безумовно, дозволяють поширювати інформацію про підприємство, його продукцію та отримуавти запити на на ті види продукції, що представляють інтерес для посередників та безпосередньо споживачів, проте відмічається певна обмеженність та інертність такого інформаційного потоку.

Разом з тим неможливо не відмітити ще один суттєвий системний напрямок удосконалення – перехід від системи, що складається з набору розрізнених даних, до системи маркетингових знань (knowledge система).Цей перехід є важливою сучасною тенденцією в роботі з інформацією у більшості західних компаній. Інформація, яка зберігатиметься в компанії, згодом застаріває,

втрачається або втрачає своє значення і отже, не представляє особливої цінності для компанії в довгостроковій перспективі. Цінність інформації для компанії зростає тільки тоді, коли вона узагальнюється і стає знаннями, що зберігаються всередині компанії та становлять основу для найбільш ефективних рішень [69].

Маркетингові знання являють собою накопичений інтелектуальний капітал компанії, що включає в себе дані, інформацію та ідеї, і необхідний для прийняття найкращих та найбільш ефективних рішень управлінським апаратом компанії. Завдяки новітнім інформаційним технологіям обсяг даних, що надходять в інформаційну систему, помітно зріс, так що існуючі системи маркетингової інформації виявилися нездатними переробити всі наявні дані та надати вчасно ті дані, в яких компанія найбільше потребує. Тільки формування системи маркетингових знань дало компаніям можливість скористатися всіма даними, накопиченими в компанії.

При створенні системи знань відбувається перехід від ізольованих джерел інформації до нової системи, яка об'єднує в собі всі джерела даних і знання в компанії, призводить до універсалізації всіх принципів роботи з інформацією. Система знань про ринок являє собою експертну систему інформаційної підтримки, в яку інтегруються знання експертів компанії, для обґрунтування управлінських рішень та розробки алгоритмів пошуку відповідей на всі виникаючі в сфері маркетингу запитання. Управління цими знаннями дозволяє оцінювати не тільки окремі ринкові аспекти, але й отримувати цілісну картину, не тільки формувати відповіді на питання "що сталося?", але і пояснювати, "чому це сталося?". Система маркетингових знань дозволяє негайно підлаштовуватись під всі проблеми і потреби, що виникають у компанії, відстежувати ефект синергії, що виникає при впливі на різні елементи комплексу маркетингу. Іншими словами, система маркетингових знань являє собою найбільш розвинену систему маркетингової інформації в сучасних умовах.

Застосовуючи до пошуків напрямків удосконалення системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства елементи функціонального аналізу, важливо відзначити одну з декількох основних функцій системи – а саме підготовку і забезпечення управлінських рішень на основі виданої системою корисної інформації.

На наш погляд, як одному з шляхів удосконалення, особливу увагу слід приділити визначенню пріоритетів при формуванні системи маркетингової інформації як механізму забезпечення управлінських рішень. При цьому необхідно мати на увазі доцільність гармонійного розвитку її основних і взаємопов'язаних елементів – маркетингової інформаційної системи та системи збору маркетингової інформації.

Змістовний аналіз існуючої системи інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств дозволив виявити проблемні аспекти в її формуванні та функціонуванні: обмеженість у виборі джерел фінансування, серед яких відсутні традиційні для зарубіжних країн суб’єкти ринку капіталу; недостатній рівень капіталізації інвестиційних фондів для фінансування та розвитку високотехнологічних проектів в агропромисловому виробництві; низький рівень комерціалізації інноваційних проектів; недосконала законодавча база захисту прав інвесторів; негнучкість існуючих організаційно-правових форм для реалізації інноваційних проектів розвитку.

Запропонований підхід значною мірою спрощує деталізацію стратегій, а встановлення відповідності з загальною стратегією підприємства унеможливлює прийняття невідповідних рівню розвитку економічного потенціалу підприємства стратегічних рішень в практиці менеджменту.

## 3.3. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Об’єктивним фактором трансформації систем управління земельними ресурсами аграрних підприємств є зміни в функціонуванні ринку земель сільськогосподарського призначення та прав користування ними. Зважаючи на те, що у зв'язку з припиненням дії мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення об’єктивними є зміни вартості бізнесу сільськогосподарських товаровиробників, їх амортизаційна політика, ціноутворення на вироблену продукцію, а також механізми та інструментарій маневрування задіяними у виробничому процесі та доступними земельними ділянками.

В дослідженні розроблено модель побудови системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств, адаптивної до обраних стратегічних напрямів їх розвитку.

Застосування моделі передбачає реалізацію управлінських заходів, які виводять та повертають систему до статичного стану. На мікрорівні ці флуктуації накладаються одна на одну, завдяки чому певним чином протікає розвиток підприємства. В свою чергу, напрям цього розвитку визначається напрямом зміни доступних моделей побудови систем управління земельними ресурсами та застосуванням відповідних стратегій. Останні втілюють раціональні з позицій менеджменту підприємства напрями імплементації загальної стратегії аграрного підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання інтегрованого підходу до управління земельними ресурсами, який передбачає поєднання інструментів стратегічного менеджменту в контексті досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей.

В умовах мінливості маркетингового середовища стратегічне маркетингове управління збутом підприємств передбачає проведення стратегічних змін, насамперед, в області організаційної структури і корпоративної культури (рис. 3.8).

Існуючі організаційні структури у підприємствах (лінійно-функціональні) не здатні гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тому необхідно їх переорієнтовувати на стратегічне маркетингове управління. Це можливо зробити шляхом впровадження посади радників зі стратегічного маркетингового управління збутом, створення проектних груп з управління процесом реалізації маркетингових стратегій управління збутом. Особливого значення в умовах стратегічної маркетингової орієнтації підприємств набуває корпоративна культура, високий рівень якої сприяє ефективній реалізації маркетингових стратегій управління збутом. При цьому необхідним є наявність лідера, здатного організувати оптимальну роботу збутового персоналу. Оцінку рівня корпоративної культури досліджуваних підприємств (згрупованих в залежності від стадії їх життєвого циклу) доцільно здійснювати за такими параметрами як стиль управління, кадрова політика підприємства, система передачі інформації, філософія управління, оформлення підприємства.

Кадрова політика має базуватись на багатокритеріальному підході до відбору, прийому, просування, стимулювання і звільнення збутового персоналу. Збутовий персонал повинен не тільки знати філософію створення підприємства, його історію, але й відчувати свою роль у процесі його функціонування.

Окрім цього, підприємствам доцільно оптимізувати систему передачі інформації між функціональними підрозділами і окремими працівниками.

**Рис. 3.8. Процес адаптації організаційної структури управління підприємства до реалізації маркетингових стратегій управління збутом**

Зміцненню корпоративної культури сприяє відповідне зовнішнє і внутрішнє оформлення підприємства, однак не всі торговельні підприємства на сьогоднішній день мають можливість змінювати інтер'єр у відповідності до обраного стратегічного напрямку розвитку.

Таким чином, створення корпоративної культури є невід'ємним елементом стратегічного маркетингового управління збутом підприємств.

Комплексна система стратегічного маркетингового управління збутом – це система взаємопов’язаних елементів стратегічного маркетингового управління збутом, найбільш повне використання яких забезпечить підприємству довгострокову конкурентну перевагу на цільовому ринку.

Удосконалена комплексна система стратегічного маркетингового управління збутом складається з трьох систем: системи стратегічного маркетингового управління збутом; системи забезпечення стратегічного маркетингового управління збутом; системи підтримки стратегічного маркетингового управління збутом.

Система стратегічного маркетингового управління збутом складається з підсистем стратегічного маркетингового планування збуту, стратегічної маркетингової організації збуту, стратегічного маркетингового аналізу збуту і стратегічного маркетингового контролю збуту.

У межах підсистеми стратегічної маркетингової організації збуту дістала подальший розвиток модель оцінки рівня корпоративної культури підприємства, яка передбачає оцінку оптимальності стилю управління, оптимальності кадрової політики, оптимальності системи передачі інформації, розвиненості філософії управління, оптимальності оформлення підприємства.

В дослідженні удосконалено модель оцінки якості процедури збуту, яка передбачає не тільки оцінку повноти використання методів збуту, а й оцінку компетентності збутового персоналу, оцінку ступеня використання заходів мерчендайзингу, оцінку ступеню використання заходів стимулювання збуту та оцінку ступеню використання додаткових послуг.

Система забезпечення стратегічного маркетингового управління збутом охоплює сім підсистем: підсистему стратегічного маркетингового

корпоративного управління; підсистему стратегічного маркетингового управління цільовим ринком; підсистему стратегічного маркетингового управління товарною політикою; підсистему стратегічного маркетингового управління ціновою політикою; підсистему стратегічного маркетингового управління збутовим потенціалом; підсистему стратегічного маркетингового управління збутовим персоналом; підсистему стратегічного маркетингового управління збутовими ризиками.

Система підтримки стратегічного маркетингового управління збутом охоплює дві підсистеми: підсистему інформаційної підтримки і підсистему маркетингової підтримки. У межах даної системи запропоновано систему сервісу для торговельних підприємств.

У третьому розділі розроблено також систему маркетингових стратегій управління збутом з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, яка охоплює сім груп стратегій: управління бізнесом (на основі стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матриць ADL/LC і Shell/DPM); управління цільовим ринком (стратегії сегментації; стратегії вибору цільового ринку; стратегії позиціонування; стратегії "залучення/утримання" покупців; стратегії управління "прихильністю" покупців); управління товарним портфелем (на основі матриці Мак-Кінзі); цінові стратегії (з урахуванням типу покупців); управління збутовим потенціалом; управління збутовими ризиками; управління збутовим персоналом.

Як правило, стратегія підприємства складається із запланованих дій: перша – розробка та втілення стратегії (спрямована стратегія), та друга – проведення необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Водночас, підприємство повинно добре обґрунтувати стратегію дій та бути спроможним адаптуватися до обставин, які можуть виникнути. Стратегія — це не тільки те, що менеджери завчасно

придумали і збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Досліджуючи проблему стратегічного управління збутовою діяльністю переробних підприємств необхідно зазначити, що стратегії підприємства можна розглядати за функціональною ознакою. Отже, діяльність підприємства є багатогранною. Стратегічне управління підприємствами харчової промисловості здійснюється не тільки на загально корпоративному рівні. За функціональною спрямованістю одним із напрямів стратегічного управління є маркетингове.

Вибір маркетингової стратегії, як відомо, залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На думку деяких авторів стратегію маркетингу можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія — це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія — це сукупність дій для досягнення цілей організації. Стратегічний підхід до збутової діяльності передбачає розробку цілей, стратегій у сфері збуту й програм щодо їх досягнення. Саме стратегії визначають шлях до підвищення ефективності збутової діяльності і розвитку підприємства. Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільова спрямованість.

При цьому стратегія збуту, як стверджує Косарева Т. (або збутової діяльності), підприємств – це довгострокове планування методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем [3, с. 73]. И. Бажин тлумачить «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [1, с. 119]. Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. дають детальне визначення: стратегія збуту, на їх думку, являє собою узагальнену

модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані плануванням і прийняттям рішень у даній сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [2, с. 76]. Іншими словами стратегія збуту — це постійний процес, який повторюється та розпочинається з констатації сучасної позиції підприємства. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства й його структурних підрозділів.

Стратегія збуту — це комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку. Однією із найактуальніших проблем, що існує серед підприємств харчової промисловості є проблема організації та ефективного управління збутовою діяльністю. А, отже, виникає проблема формування стратегічних засад збуту переробних підприємств.

При визначенні стратегії збуту підприємств харчової промисловості слід зазначити, що навіть ці підприємства працюють на досить специфічних ринках, з певними особливостями. Умовно ці ринки, за особливостями попиту можна поділити на три групи: перша — споживчі ринки, товари яких є товарами повсякденного постійного попиту, входять в перелік «споживчого кошику» вони входять в раціон кожної людини; друга — ринки, товарів, які теж відносяться до товарів повсякденного попиту, але купівля яких необов'язкова і відбувається на підставі смаків споживачів та їх переваг; третя – товари особливого попиту, які мають унікальні характеристики. У сучасних умовах на продовольчому ринку України склалася ситуація, коли найоптимальнішим варіантом стратегії збуту для виробників першої групи товарів є використання соціально-етичного маркетингу та, як наслідок стратегії цінового лідера. Для другої групи товарів

підприємства можуть застосовувати іншу концепцію – концепцію сучасного (або традиційного) маркетингу та різноманітні збутові стратегії, відповідно до кон'юнктури товарного ринку, найпоширеніша – стратегія диференціації. Третя група товарів як відомо реалізується із застосуванням стратегії концентрації.

В умовах динамічного розвитку конкурентного ринкового середовища та зростання впливу інформаційного суспільства на розвиток економіки, одним із вагомих факторів ефективності діяльності переробних підприємств є стратегія підприємства. Отже, зростає роль процесу маркетингового стратегічного планування діяльності переробних підприємств. Саме практика їх діяльності показує, що підприємства, які знаходяться в конкурентному середовищі, постають перед проблемою удосконалення загальних підходів до процесу формування стратегічних планів. Впровадження сучасних інструментів стратегічного маркетингу в практичну діяльність, дозволить досягнути найбільшого економічного ефекту в процесі здійснення маркетингової діяльності підприємствами.

Модель формування стратегії переробного підприємства як комплекс послідовних дій підприємства, який передбачає, крім традиційних для стратегічного планування етапів – формування місії переробного підприємства; визначення цілей; маркетингового аудита; SWOT-аналізу; визначення маркетингових цілей;формування маркетингових стратегії; розробки програми маркетингу; її організації та її реалізації – застосування під час формування маркетингових стратегії відомих стратегічних моделей, які дозволять обрати найоптимальніший шлях досягнення цілей підприємства.

Запропонована схема процесу стратегічного маркетингового планування передбачає три фази: планування стратегії маркетингу; здійснення стратегії переробного підприємства; контроль за процесом здійснення стратегії підприємства. Дана схема відображає дію стратегічного управління на

стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

З метою впровадження найбільш ефективного інструментарію стратегічного планування, збутової діяльності переробного підприємства, спираючись на дані маркетингових досліджень, пропонуємо переглянути процес стратегічного маркетингового планування. При цьому на наш погляд, немає необхідності переглядати весь процес стратегічного планування оскільки загальна схема процесу його здійснення та деякі етапи є традиційними або загальновизнаними. До таких етапів маркетингового стратегічного планування, вважаємо, слід віднести:

Етап 1. Формування місії переробного підприємства. Місія – чітко сформульоване, соціально значуще, функціональне призначення підприємства в довгостроковому періоді.

Існує два загальновідомих підходи до її формування. Перший – коли місія підприємства сприймається як засіб чіткого визначення основних напрямів діяльності підприємства. Другий – Ешридська модель вибору місії (автори – Кемпбелл і Товадей), яка передбачає визначити призначення підприємства, його стратегію, норми поведінки на ринку та систему цінностей підприємства.

Етап 2. Трансформація місії у цілі підприємства. Загально визнаний етап стратегічного планування на якому відбувається трансформація місії переробного підприємства в цілі. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 3. Аналіз зовнішнього (макро- і мікро-) та внутрішнього середовища підприємства. Основна мета дослідження навколишнього бізнес-середовища, як правило, полягає в пошуку та усвідомленні нових маркетингових можливостей переробного підприємства.

Аналіз ринкового середовища включає збір ринкової інформації, аналіз та

прийняття рішень в контексті функціонування підприємства в його маркетинговому оточенні, що постійно змінюється. Відстеження середовища включає різноманітні дії – від постійно виконуваного аналізу та прогнозу основних тенденцій до нерегулярного збору інформації через особисті контакти, вивчення продукції конкурентів, відстеження їхньої діяльності на виставках і конференціях, або за допомогою шпигунства.

Етап 4. Проведення SWOT-аналізу переробного підприємства.

SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компаній для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації зовні. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових цілей та стратегій.

Етап 5. Визначення маркетингових цілей. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 6. Формування маркетингових стратегій. Визначеність щодо маркетингових цілей підприємства надає можливість перейти до питання, пов'язаного з розробкою маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія — програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Етап 7. Розробка програми маркетингу. Цей етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного із складових "4P" маркетингу —товару (розміру упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей.

Етап 8. Організація та реалізація маркетингу на підприємстві. Реалізація

маркетингового плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів.

Етап 9. Контроль маркетингу. Контроль маркетингу — процес вимірювання та оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл керування маркетингом і одночасно дає початок новому циклові планування маркетинговою діяльністю. Так, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу необхідні для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Стратегічний набір будь-якого підприємства можна представити в вигляді схеми (рис. 39).

Запропонований підхід адаптовано до умов діяльності переробних підприємств, вважаємо, доцільним буде сформувати цей «набір» у такому вигляді.

**Рис. 3.9. Формування «стратегічного набору» підприємства**

Процес створення стратегічного набору будь-яким підприємством повинен базуватись на основі покладених в їх основу принципів. Відповідно проаналізованим науковим роботам вітчизняних та закордонних фахівців, а також на основі власних спостережень стратегічний набір переробного підприємства повинен формуватись на основі таких принципів:

- орієнтація діяльності підприємств на досягнення кінцевих цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства на ринку збуту;

- прагнення та отримання позитивного ефекту від виробничо-збутової діяльності підприємства, підтримання балансу між прибутковими та витратними стратегіями;

- формування набору стратегій підприємства на основі чіткого розуміння кон'юнктури ринку через проведення суттєвих маркетингових досліджень ринку збуту, їх динамічність та гнучкість;

- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій, враховуючи особливості діяльності підприємства, стану ринку та його кон'юнктури;

- дотримання ієрархічного порядку при розробці набору стратегії, з урахуванням особливостей та взаємозв'язку господарських процесів та їх впливу на стратегічні цілі;

- обґрунтованість та зваженість пропозицій щодо складу стратегічного набору в процесі корегування «набору».

Проблему формування набору стратегій, який би дозволив забезпечити підприємство сталими обсягами збуту виробленої продукції, на наш погляд, слід вирішувати на всіх рівнях стратегічного планування. Особливу увагу заслуговує проблема взаємозв'язку та взаємовпливу складових стратегічного набору переробного підприємства на рівні функціональних маркетингових стратегії.

Формування оптимальної стратегії збуту виробленої продукції та її реалізація залежать від адекватної ринковій кон'юнктури, виробничої та асортиментної політики. Взаємозв'язок асортименту підприємства з обсягами реалізації продукції досить чіткий: саме товарна політика підприємства повинна відповідати потребам населення регіону, та попиту в цілому. Відповідність асортименту продукції, її якості, маркування та упакування вимогам споживачів, їх очікуванням є головною вимогою конкурентного ринку. Отже, існує необхідність на стадії планування та організації збутової діяльності підприємства, формування політики розподілення враховувати такий фактор, як відповідність товарної політики підприємства вимогам ринку збуту.

Вплив маркетингової товарної політики на виробничо-збутову діяльність підприємства виникає в процесі розробки нового, модернізації існуючого та елімінування застарілого товару на підприємстві, а отже повинен бути спрямований на зростання обсягів виробництва та реалізації через задоволення потреб населення, тобто формування асортиментної політики підприємства відповідно попиту. Збутова діяльність переробних підприємств значною мірою залежить від ступеня відповідності асортиментної політики споживчому попиту

населення.

Набуття підприємствами тенденції до підвищення рівня економічної ефективності діяльності на тому чи іншому цільовому ринку є свідченням успішної реалізації його конкурентного потенціалу розвитку. Втім, таке підвищення може бути спричинено короткостроковою тенденцією до зростання цін на відповідні види продукції. Останнє зумовлює моментальний характер змін конкурентоспроможності продукції та тенденційний характер змін конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, важливою ознакою конкурентоспроможності підприємства є тривалість та перспективність оперування на визначеному ринку з певним товаром.

З огляду на тривалість перспективи успішної діяльності аграрних підприємств на цільових ринках збуту продукції в дослідженні ідентифіковано основні стратегічні пріоритети підвищення їх конкурентоспроможності, до складу яких слід відносини: підвищення рівня концентрації капіталу суб'єктами-товаровиробниками із залученням інтеграційних інструментів, створення умов для інвестиційної привабливості аграрних підприємств, реінвестування акумульованого прибутку в розвиток економічного потенціалу; збільшення розмірів аграрних підприємств та масштабів виробництва з метою відкриття можливостей для утворення комерційно-значимих партій сільськогосподарської продукції; створення цінових та якісних конкурентних переваг на основі широкого впровадження інновацій в виробничо-збутову діяльність аграрних підприємств; освоєння видів продукції, що користуються попитом на зовнішньому ринку, зокрема, органічної та екологічно-чистої сільськогосподарської продукції; раціональне вирішення проблеми зберігання продукції з метою результативного використання сезонних цінових коливань на цільових ринках збуту. Реалізація вказаних стратегічних напрямів у вигляді процедур управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх

продукції дозволить останнім підвищити економічну ефективність своєї діяльності, збільшити рівень ринкової влади та ефективно адаптуватися до некерованих викликів цільових ринків збуту.

Доведено, що в сучасних умовах вирішення проблем підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно виконувати за допомогою активізації залучення інтеграційних інструментів. В дослідженні продемонстрований пріоритет створення вертикально-інтегрованих виробничо-збутових об'єднань аграрних підприємств, які здатні конкурувати з діючими агрохолдингами, створювати умови для підвищення ефективності виробництва продукції проміжного споживання в сільськогосподарському виробництві без зниження економічних результатів продукції кінцевого збуту суб'єктів сфери виробництва. Створення подібних об'єднань передбачає задоволення економічних інтересів всіх категорій його учасників. Основними принципами їх формування є гнучкість та технологічність товарної політики, а також можливість створення якомога більшого обсягу доданої вартості всередині об'єднання.

Ключовим напрямом створення конкурентних переваг цінового характеру та посилення конкурентних позицій аграрних підприємств є збільшення розмірів товарних партій до рівня комерційно-значимих, а також раціоналізація ринкового позиціонування. При цьому масштаби виробництва переважної більшості підприємств-товаровиробників не дозволяють їм досягти позитивних зрушень у використанні існуючих каналів ринкового розподілу без об'єднання зусиль. Вказане актуалізує питання розвитку вертикальної та горизонтальної збутової інтеграції аграрних підприємств, а також створення інфраструктурних елементів консолідації комерційних зусиль товаровиробників.

Сьогодні аграрні підприємства опинились у важких економічних умовах: світові кризові явища ускладнили перебування й адаптацію підприємств у

ринковому просторі, все менше уваги держава приділяє таким основним функціям, як збут сільськогосподарської продукції і її переробка, створення й підтримка розвитку інфраструктури аграрного ринку тощо. Зрозуміло, що такі умови існування поставили сільгосппідприємства у відповідні рамки існування, не даючи їм змоги на подальше ефективне ведення виробничо-господарської діяльності.

Для аграрних підприємств існують два шляхи вирішення питання щодо вдосконалення організації виробництва і збуту виготовленої продукції: скористатись існуючими напрямами або ж здійснювати пошук новітніх, альтернативних напрямів.

В умовах ринкової економіки, а тим більше, коли у світі спостерігається економічна криза, конкурентна боротьба між товаровиробниками за місце на ринку і за конкретного споживача з кожним днем загострюється. Тому сьогодні питання стосовно збільшення виробництва, а тим паче підвищення ефективності виробництва для товаровиробників відійшло на другий план, оскільки більшість із них стикаються з поточними проблемами, їм доводиться виступати в одній особі – і виробником, і посередником, і продавцем, і покупцем. Таким чином, керівники підприємств зіштовхнулися з проблемними питаннями, вирішення яких потребує кваліфікованої допомоги. З огляду на перелічене, виникає гостра потреба у необхідності відповідних структур, які займатимуться цими питаннями і звільнять товаровиробників від функцій, що їм не властиві, щоб вони мали змогу зосередитись на основній виробничій діяльності підприємства.

Доведено, що в сучасних умовах вирішення проблем підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно виконувати за допомогою активізації залучення інтеграційних інструментів. В дослідженні продемонстрований пріоритет створення вертикально-інтегрованих виробничо-збутових об’єднань аграрних

підприємств, які здатні конкурувати з діючими агрохолдингами, створювати умови для підвищення ефективності виробництва продукції проміжного споживання в сільськогосподарському виробництві без зниження економічних результатів продукції кінцевого збуту суб'єктів сфери виробництва. Створення подібних об'єднань передбачає задоволення економічних інтересів всіх категорій його учасників. Основними принципами їх формування є гнучкість та технологічність товарної політики, а також можливість створення якомога більшого обсягу доданої вартості всередині об'єднання.

В результаті запропонованої схеми взаємодії суб'єктів інтеграційного об'єднання торговельні посередники, як основні оператори, які здійснюють торговельно-закупівельну діяльність, матимуть можливість отримувати продукцію за тими ж самими або нижчими цінами, що підвищить конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку.

В дослідженні обґрунтовано прикладні засади організації управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства шляхом обґрунтування процедур генерування інноваційно-орієнтованих інвестиційних стратегій розвитку. При цьому виконано формалізацію побудови інноваційно-орієнтованої інвестиційної політики, а також визначено критерії її критичного перегляду в процесі здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства. Вказаний підхід до стратегічного управління розвитком ґрунтується на принципі пріоритетності в сучасних інвестиційної діяльності підприємства над його інноваційною, без зменшення значення останньої при виборі та коригуванні напряму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосована в дослідженні типологія стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств сформована на основі зміни критеріїв виділення типів стратегії. При цьому основним принципом вибору критеріїв ідентифікації

стратегій стало доповнення ознак об’єктної орієнтації розміщення інвестицій, функціональними критеріями, які характеризують напрям отримання конкурентних переваг, що отримуються підприємством за рахунок впровадження інновацій. Було ідентифіковано характер взаємозв’язку між процесами формування та реалізації конкурентних переваг аграрних підприємств з процесами провадження їх інноваційно-інвестиційної діяльності через призму підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств. В результаті були визначені такі типи функціональних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, а саме: стратегії зниження витрат за рахунок техніко-технологічних інновацій, стратегії зниження витрат за рахунок зростання масштабів виробництва, стратегії зниження витрат за рахунок збільшення розмірів землекористування підприємства, стратегії підвищення цін за рахунок зміни позиції в каналі розподілу, стратегії збільшення доходів за рахунок диверсифікації виробництва, стратегії збільшення доходів за рахунок диференціації виробництва. Перелік виділених стратегій демонструє характер та функціональне призначення конкурентних переваг підприємства, що формуються в процесі впровадження інновацій.

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.

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.

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.

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.

Отже, вибір стратегії залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що до неї призвели, і можливостей підприємства. У формалізованому вигляді зображено на рис. 3.10.

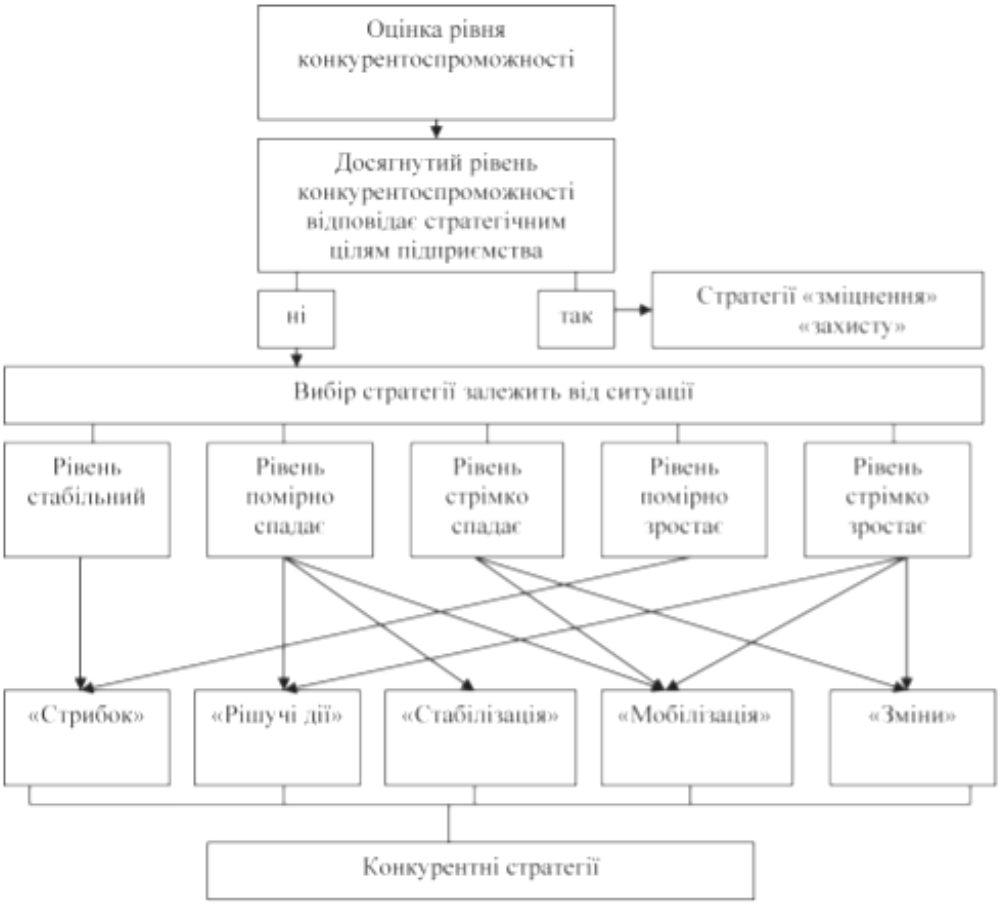



**Рис. 3.10. Моделювання вибору стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства**

Отже, з вищенаведеного можна зробити наступні висновки:

1) рівень конкурентоспроможності підприємства потребує постійного відслідкування;

2) невідповідність досягнутого рівня конкурентної спроможності амбіціям подає інформацію про зміну внутрішніх можливостей підприємства і силу

впливу зовнішніх чинників;

3) конкурентна стратегія підприємства стане більш обґрунтованою і менш ризикованою, якщо при її розробці взяти до уваги динаміку рівня конкурентоспроможності;

4) однаковий напрямок зміни конкурентноздатності у часі може мати зовсім різні причини;

5) вибір конкретної стратегії з декількох можливих залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від прийнятною для підприємства їх рівня у майбутньому.

Ще однією особливістю конкурентного розвитку для аграрних підприємств, на нашу думку, має стати вихід на міжнародні ринки. Так, експортний потенціал аграрного підприємства є багатогранним поняттям, що включає безліч виробничих, економічних, організаційних та інших характеристик, що відбивають у сукупності здатність організації реалізовувати свою продукцію на міжнародних ринках.

Прискорення і частота змін, що відбуваються у зовнішньому конкурентному середовищі, зростання диференціації потреб споживачів, посилення рівня конкурентної боротьби, інтернаціоналізація бізнесу, доступність сучасних технологій і наявність багатьох інших факторів призводять до зростання значення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Вектор розвитку аграрної сфери, на сьогоднішній день, спрямований на експортний потенціал, а зростання є можливим не лише для великих підприємств, а вже й для малого та середнього агробізнеса. Саме можливість розвитку останніх в найближчі роки дасть змогу не тільки нарощувати темпи розвитку економіки в країні, а й підняти її місце на міжнародних ринках.

Вихід на нові зарубіжні ринки - це складний і відповідальний процес, в рамках якого аграрні підприємства проводять такі заходи:

- проведення маркетингових досліджень з метою виявлення відповідності основних показників діяльності підприємства світового рівня;

- оцінка експортного потенціалу підприємства;

- формулювання конкретних цілей виходу на зовнішні ринки (поточний, короткостроковий, довгостроковий план);

- вибір експортної стратегії підприємства;

- систематичний аналіз діяльності підприємства на зовнішньому ринку;

- контроль виконання поставлених цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Наразі, наприклад, для сільськогосподарських підприємств існує велика кількість проблем, які виникають при створенні та забезпеченні належного рівня міжнародної конкурентоспроможності при виході на світові ринки. Ці проблеми мають місце, в першу чергу, через відсутність необхідних кваліфікованих знань і навичок зі створення ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю зазначених підприємств. По-друге, питання розробки стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності аграрного виробництва України повинні проходити кілька етапів, розгляд яких, на нашу думку, є актуальною темою для дослідження.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств включає застосування певного комплексу обраних заходів, спрямованих на оперативне подолання негативних наслідків конкурентної боротьби і досягнення необхідного, вищого рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Слід зазначити, що головною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств є формування і забезпечення сталого розвитку підприємств в будь-яких економічних, соціальних і політичних умовах на зовнішньому ринку.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств в теорії повинна включати наступне.

1. Моніторинг та проведення повного аналізу конкурентного середовища на міжнародному ринку. Це передбачає проведення досліджень головних чинників зовнішнього середовища об'єктового ринку для подальшого визначення загроз і можливостей підприємств, рівня інтенсивності конкуренції

на ринку і т.д. При цьому аналіз повинен включати не тільки виявлення результатів діяльності кожного з конкурентів, але і детально ознайомитися з ринкового позиціонування всіх представлених конкурентів. На основі останнього для кожного підприємства можна виділити позитивну, негативну або нейтральну позицію, що в подальшому допоможе вибирати стратегії конкурентної поведінки для підприємств.

2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств, його продукції (товарів, робіт або послуг) та основних виділених конкурентів на зовнішньому ринку [2]. Така оцінка повинна полягати у визначенні головних ключових факторів успіху підприємства, його конкурентних переваг, які в перспективі повинні забезпечити йому успішне і ефективне функціонування, забезпечити не тільки короткострокове, але і довгострокове випередження своїх конкурентів на зовнішньому ринку.

3. Визначення місії функціонування підприємств і стратегії формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств для виявлення причин ведення виробничо-господарської діяльності підприємств та їх напрямки розвитку.

4. Реалізація стратегії системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств повинна полягати у виборі засобів підприємства, якими воно здатне досягти поставлених цілей. Цей процес реалізації стратегії системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств складається з визначення поточних (оперативних) завдань, виконання раніше запланованих заходів, а також створення, підтримка і розвиток ринкових факторів успіху, конкурентних переваг та ключових компетенцій для окремих підприємств.

5. Оцінка і контроль результатів реалізації обраної стратегії системи управління конкурентоспроможністю підприємств на зовнішніх ринках. На цьому етапі підприємство обробляє отримані результати діяльності і проводить їх порівняння з поставленими стратегічними цілями. Також підприємство виявляє відхилення і проводить розробку коригувальних дій. Даний етап

пов'язаний з повною оцінкою ефективності системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в цілому.

Слід також зазначити, що кожен з етапів формування системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на зовнішньому ринку передбачає виконання певних завдань. Причому ефективність виконання поставлених завдань залежить від дії ряду факторів, до яких можна віднести перспективу появи підприємств-конкурентів, які будуть мати, наприклад, певні спеціалізовані знання в сфері управління. Також в зазначені фактори можна включити безпосередній вплив споживачів продукції і постачальників на рівень конкуренції тощо.

## Висновки до розділу 3

1. Сформована двофакторна матриця стратегій, у відповідності до визначених кластерів, та представлена характеристика за квадрантами. Базуючись на узагальнених категоріях, схематично представлена та обґрунтована можливість переходу агропромислових підприємств з одного кластеру до іншого, за умови формування та впровадження ефективних конкурентних стратегій, що основані на ключових показниках та особливостей діяльності підприємств, націлені на покращення визначених критеріїв. В межах кластерів інтегровано оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств матричним методом, що дозволяє реалізувати на засадах бенчмаркінгу адаптивне використання існуючої ефективної конкурентної стратегії або її складових лідерів ринку чи кластеру, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-аутсайдерів.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

# 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises. Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. 256 p.

2. Porter M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

5. Ковальчук С. В., Гродовський О. В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2010. 199 с.

6. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2002. 364 с.

7. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

8. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

9. Омельяненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.

10. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2007. 198 с.

11. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2010. № 1 (58). С. 302–307.

12. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2001. 349 с.

13. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства

: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.

14. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. Вип. 15.2. С. 220–227.

15. Тошина Н. М. Концептуальний підхід формування стратегії підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2010. №2. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/ (дата звернення: 03.02.2012)

16. Rumelt R. R., Glueck W. F. Evaluating Business Strategy. Strategic Management and Bissiness. New-York : McGraw-Hill, 1980.

17. Rowe Jim. Studying Strategy. Ventus Publishing ApS. 2008. 161 p.

18. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2011. № 714. С. 87–95.

19. Henderson B. D. The origin of strategy. *Harvard business review*. 1989. Nov.-Dec. P.139–143.

20. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254

21. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип.21.19. С. 224–228.

22. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1993. 431 p.

23. Фролова Т. О. Еволюція поняття «стратегія». *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки*. 2009. Вып. 17. С. 169–177.

24. Морозов Ю. Д., Тараненко И. В. Стратегия как фактор обеспечения экономического благополучия организации в контексте мировых

тенденций устойчивого развития. *Академічний огляд*. 2011. №2 (35). С. 164–175.

25. Краснокутська Ю. М. Теоретичні засади до визначення сутності поняття «стратегія». *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 32. С. 80–84.

26. Словник української мови : в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства ; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980.

27. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 158–162.

28. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2012. № 29. С. 86–93.

29. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

30. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. Посібник. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.

31. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf. (дата звернення: 17.03.2013)

32. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посібник / Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. – Харків : ТОВ «Олант», 2002. 416 с.

33. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.

34. Герасимчук В. Т. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

35. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 460с.

36. Хмиль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент : учебное пособие; 2-е изд. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. 136 с.

37. Мараховська К. Вибір стратегії розвитку державних підприємств в галузі машинобудування за результатами діагностики їх економічного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2012. Вип. 2 (7). С. 117–124. URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mkayep.pdf

38. Ritson N. Strategic Management. Ventus Publishing ApS. 2011. 52 p.

39. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ТОВ «УВП «ЕксОб», 2004. 560 с.

40. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press. 1985.

41. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

42. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2012. Вип. 2 (5) Т. 3. С. 3–7.

43. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Випуск №2 (8). С. 25–32.

44. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки.* Полтава : ПДАА. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

45. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117–120.

46. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2014. № 2 (12). С. 6–13. URL : http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/ n2.html

47. Зинченко В. А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине. *Бизнесинформ. Экономика. Менеджмент и маркетинг.*

2009. № 7. С. 104–117.

48. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 156–160.

49. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 1(9). С. 5–17.

50. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин : навчальний посібник 2-вид., перероб. та доповн. / М. Г. Саєнко, П. С. Смоленюк, З. Ф. Бриндзя, Л. М. Маланчук. Хмельницький : «Наукова думка». 2009. 215 с.

51. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. 172 с.

52. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Культура народов Причерноморья. Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2006. № 80. С. 33–37.

53. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2000. 255 с.

54. Таряник О. М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку : дис. … канд. екон. наук : 08.06.01 / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2004. 204 с.

55. Карачарова К. А. Формування стратегії автопідприємств залізничного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2014. 19 с.

56. Кобєлєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. №42. С. 297–303.

57. Попова Н. В., Бєлєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2010. №29. С. 359–363.

58. Огліх В. В., Криворучко С. П. Система моделі формування ефективної бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ.* 2012. №5. С. 250–255.

59. Писаренко В. В., Терещенко І. О. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств молочної галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.* Харків: ХНТУСГ. 2011. Вип. 113. URL : http://khntusg.com.ua/node/787 (дата звернення: 13.10.2016)

60. Желіховська М. В. Формування конкурентних стратегій у сфері телекомунікацій України. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 5, Т. 3. С. 38–32.

61. Шпилик С. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf (дата звернення: 24.09.2015)

62. Демків Я. В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів. 2008. С. 470–476.

63. Харчук Т. В., Хмель Т. В. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства. *Экономика и управление*. 2012. №2. С. 32–36.

64. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Кліменко С. М. та ін. – Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

65. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. №8. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274 (дата звернення: 11.07.2015)

66. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 163–169.

67. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.

68. Халімон Т. М. Конкурентна політика підприємства: сутність,

принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. Вип. 2 (07). С. 155 – 160.

69. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827–833.

70. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. 2017. № 11. URL : http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11_2-03.pdf (дата звернення: 28.08.2019).

71. Геоінформаційні системи і бази даних : монографія. кн. 2 / В. І. Зацерковний, В. Г. Бурачек, О. О. Железняк, А. О. Терещенко. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 237 с.

72. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

73. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : підручник; 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

74. Регіональна економіка : підручник / за ред. Є.П. Качана. Київ : Знання, 2011. 670 с.

75. Агропромисловий комплекс: правові питання / В.І. Семчик, П.Ф. Кулинич, О.О. Погрібний, В.О. Олійник / за ред. Ю.С. Шемшученка. Київ : Урожай, 1992. 192 с.

76. Про стимулювання розвитку агропромислового комплексу України: Проект Закону України від 03 листопада 2015. URL : https://minagro.gov.ua/ua/npa/proekt-zakonu-ukraini-pro-stimulyuvannya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-ukraini.

77. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.

78. Іванух Р. А., Дусановський С. Л., Білан Є. М. Аграрна економіка і ринок. Тернопіль: "Збруч", 2003. 305 с.

79. Прокопенко К. О. Сільське господарство в системі макроекономічних пропорцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07.02. Київ, 2006. 21 с.

80. Митяй О. В. Наукові підходи до конкурентоспроможності галузей АПК. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 82–90. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_1_14 (дата звернення: 14.11.2017).

81. Техноекологія : підручник / М.С. Мальований та ін. / за ред. М.С. Мальованого. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 616 с.

82. Башнянин Г. І., Лазур П. Ю., Медведєв В. С., Ч.1; Ч.2: Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. Київ : Ніка-Центр; Ельга, 2002. 527 с.

83. Экономический словарь агропромышленного комплекса / сост. А.В. Крисальный; под ред. чл.-корр. ВАСХНИЛ, д.э.н. А.А. Сторожука. Киев: Урожай, 1986. 336 с.

84. Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років : Закон України від 18.01.2001 р. № 2238-III. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2238-14 (дата звернення: 23.09.2016)

85. Морозова Г. С. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2013, № 21. С. 3–9. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/21_2013/2.pdf (дата звернення: 08.12.2017)

86. Державна Служба Статистики України. URL : https://ukrstat.org/uk (дата звернення: 13.11.2019)

87. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10 (дата звернення: 30.03.2018)

88. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / редкол. С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.

89. Розміщення продуктивних сил України / за ред. Качана Є. П. Київ : Вища школа, 1998. 375 с.

90. Ніценко В. С. Щодо уточнення змісту дефініції «агропромислове підприємство». *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 245–252. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_161_32 (дата звернення: 21.04.2018)

91. Економіка підприємств АПК: навчальний посібник / за редакцією проф. Дусановського С. Л. Тернопіль: Горлиця, 2008. 257 с.

92. Экономика предприятий агропромышленного комплекса : учебник для академического бакалавриата / Р. Г. Ахметов и др. ; под общей редакцией Р. Г. Ахметова. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 431 с.

93. Дусановський С. Л., Білан Є. М. Економічні основи розвитку АПК в ринкових умовах : монографія. Тернопіль «Збруч», 2003. 183 с.

94. Енциклопедія сучасної України. URL : http://esu.com.ua/search_articles.php?id=42607 (дата звернення: 19.06.2018)

95. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник ; 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.

96. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2015. Вип. 12 (Частина 1). С. 14–19.

97. Жураковська Л. А. Забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської продукції та продуктів харчування в Україні. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_43

98. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL : http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku

99. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text

100. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2042-19 (дата звернення: 23.05.2018)

101. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 (дата звернення: 04.06.2018)

102. Верховна Рада Україна. Коаліційна угода. 2014. URL : http://www.afo.com.ua/doc/Coalition_Agreement_2014.pdf

103. Про програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1099-19 (дата звернення: 17.06.2018)

104. Меморандум Україна – МВФ. URL : https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=38126682

105. Порядок денний асоціації Україна – ЄС. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_990 (дата звернення: 21.06.2018)

106. Реформа сільського господарства. URL : http://reforms.in.ua/ua/reforms/reforma-silskogo-gospodarstva#passport (дата звернення: 29.05.2018)

107. Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. №1092. URL : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1092-2015-%D0%BF/paran12#n12 (дата звернення: 21.05.2018)

108. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL : http://www.consumer.gov.ua (дата звернення: 27.05.2018)

109. FSSC 22000. URL : http://www.fssc22000.com (дата звернення: 08.06.2018)

110. IFS International Featured Standards. URL : https://www.ifs-certification.com (дата звернення: 11.07.2018)

111. BRC Global Standard. URL : https://www.brcglobalstandards.com/ (дата звернення: 14.07.2018)

112. SQF. URL : https://www.sqfi.com/ (дата звернення: 13.07.2018)

113. Global Red Meat Standard (GRMS). URL : http://grms.org (дата звернення: 15.07.2018)

114. GLOBAL GAP. URL : https://www.globalgap.org (дата звернення: 11.07.2018)

115. Canada GAP. URL : http://www.canadagap.ca/ (дата звернення: 13.07.2018)

116. Global Aquaculture Alliance (GAA). URL : https://www.aquaculturealliance.org/ (дата звернення: 15.07.2018)

117. PrimusGFS. AGlobal Food Safety InitiativeScheme. URL : http://www.primusgfs.com (дата звернення: 14.07.2018)

118. Стан агропромислового комплексу у січні – грудні 2017 року. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%2012%20%D0%BC%D1%96%D1%81%202017%D0%B0.pdf (дата звернення: 21.07.2017)

119. Топ-10 самых крупных агрохолдингов Украины. URL : https://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902 (дата звернення: 21.07.2017)

120. Топ-10 агрохолдингов Украины в одной инфографике. URL : https://businessviews.com.ua/ru/business/id/top-10-agroholdingov-ukrainy-v-odnoj-infografike-1151/ (дата звернення: 23.07.2017)

121. Топ-200 агрокомпаний: Как изменился земельный банк агрохолдингов за год. URL : https://delo.ua/business/top-200-agrokompanij-kak-izmenilsja-zemelnyj-bank-agroholdingov-309094/?supdated_new=1504693394

122. Топ 100 латифундистов Украины. URL : http://latifundist.com/rating/top100#

123. 20 самых успешных аграриев Украины. Рейтинг Фокуса. URL : https://focus.ua/ratings/235005/

124. Исакова Д. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины. Кто больше всех зарабатывает на украинском черноземе? *Forbes Украина.* 2015. №8. URL : http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy#20

125. 200 найбільших компаній. URL : http://forbes.net.ua/ua/ratings/3

126. Топ-16 найефективніших рослинницьких компаній. URL : http://landlord.ua/top-16-nayefektivnishih-roslinnitskih-kompaniy/

127. 10 агропромислових компаній, які заробили більше за інших. URL : http://landlord.ua/10-agropromislovih-kompaniy-yaki-zarobili-bilshe-za-inshih/

128. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/

129. Києво-Могилянська бізнес-школа «Вихід українських компаній на нові ринки: виклики та можливості». URL : https://kmbs.ua/events

130. Рейтинг качества управления корпоративной репутацией «Репутационные АКТИВисты». Результаты. 2018. URL : http://repactiv.com.ua/ru/results

131. Рейтинг репутации и финансовой надежности агрохолдингов. URL : https://landlord.ua/reytingi/reiting_reputacii-i-finansovoiy-nadezhnosti-agroholdingov/

132. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка".* 2011. № 720. С. 240 – 246. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37_240-246_Vis_720_Menegment.pdf (дата звернення: 28.08.2019).

133. Romesburg, C. Cluster Analysis for Researchers. Morrisville , North Carolina : Lulu.com, 2004. 344 p.

134. P. Arabie, L. J. Hubert, G. Soete. Clustering and classification. Singapore : WorldScientific, 1996. 490 p.

135. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2015. С.177 – 185.

136. Ткачова А. В. Кластерний аналіз металургійних підприємств на основі виробничих, фінансово-економічних та логістичних показників діяльності. *Вісник Запорізького національного університету.* 2012. № 1(3). С. 37–44.

137. Дубодєлова А. В., Юринець О. В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. №2. С. 64–73.

138. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 533–540.

139. Група Агротрейд : веб-сайт. URL : http://www.agrotrade.ua/ua/ (дата звернення: 28.08.2019).

140. Войтко С. В., Воронкова І. Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 165–171.

141. Стеблюк Н. Ф., Волосова Є. Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. №9. С. 654–660.

142. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць.* Тернопіль. «Економічна думка». 2011. С.44–50

143. Грабовецький Б. Є. Основи економічного прогнозування: навч. посібник для студ. екон. спец. Вінницький національний технічний ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2004. 162 с.

144. Аністратенко В. О., Федоров В. Г. Математичне планування експериментів в АПК. Київ : Вища школа, 1993. 374 с.

145. Ansoff I. Strategies for Diversification, Harvard Business Review. Sep-Oct 1957.

146. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентності сільськогосподарських підприємств: монографія ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Ямчинський О. В., 2019. 179 с.

147. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика : монографія / З.П. Борецька Т.І. та ін. Київ : НУБіП України, 2014. 367с.

148. Гогуля О. П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2015. Вип. 211. С. 71 – 76.

149. Ільчук М. М., Коновал І. А., Євтушенко В. Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК.* 2018. № 7. С. 83 – 92.

150. Ільчук М. М., Коновал І. А., Ус С. І. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності аграрної сфери. *Економіка АПК.* 2017. № 5. С. 51 – 58.

151. Горьовий В. П. Актуальне дослідження проблем конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК.* 2017. № 4. С. 114 – 116.

152. Талавиря М. П. Шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму державної підтримки розвитку сільських територій :

монографія; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Ніжин : Лисенко М. М., 2009. 423 с.

153. Кваша С. М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку / Київ : ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. 252 с.

154. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування і функціонування ЗВТ з ЄС : монографія / Вдовенко Н. М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НААН України Кваші С. М. ; НУБіП. Київ : Кондор, 2018. 440 с.

155. Притула Н. М. Визначення пріоритетних сфер і галузей АПК як засіб державного регулювання аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 70 – 80.

156. Николюк О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2017. 364 с.

157. Рижмань Л. Д. Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси.* 2012. № 3. С. 162 – 165.

158. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37 – 41.

159. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 8. С. 405 – 410.

160. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, В.Я. Месель-Веселяк та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.

161. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text (дата звернення: 23.02.2019)

162. Кваша С. М., Трокоз Ю. В. Звіт про глобальну конкурентоспроможність − інструмент державно-приватного співробітництва. *Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом:* збірник тез ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. К.: НУБіП України, 2019. С. 10 – 12.

163. До кінця року кількість фермерів в Україні досягне історичного мінімуму. URL : https://agroreview.com/content/do-kincya-roku-kilkist-fermeriv-v-ukrayini-dosyagne-istorychnogo-minimumu?fbclid=IwAR3pRmO_G34Xricmuz4kb3xdEk7UrPabquErI3wOf2jS-bOaJttJr9KmOzk.

164. На аграрному комітеті представили програми держпідтримки АПК на 2021-2023 роки. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/na-agrarnomu-komiteti-predstavili-programi-derzhpidtrimki-apk-na-2021-2023-roki (дата звернення: 21.11.2020).

165. Файнзільберх Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.

166. Нестеренко С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : управлінський аспект : Монографія. Київ, 2012. 483 с.

167. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах геополітичних трансформацій. *Technology audit and production reserves.* 2019. Том 6, № 4 (50). С. 4 – 9.

168. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.

169. KERNEL : веб-сайт. URL : https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення: 21.11.2020).

170. Сварог Вест Груп : веб-сайт. URL : http://svarog-agro.com

171. Астарта-Київ агрохолдінг : веб-сайт. URL : https://astartaholding.com/.

172. МХП агроіндустріальний холддінг : веб-сайт. URL :

https://www.mhp.com.ua/uk/home.

173. Grain Alliance – Баришівська зернова компанія: веб-сайт. URL : http://www.grainalliance.com/ua/.

174. Названы самые убыточные направления производства АПК в 2020 году. URL : https://latifundist.com/novosti/53757-nazvany-samye-ubytochnye-napravleniya-proizvodstva-apk-v-2020-godu (дата звернення: 02.02.2021).

175. Славкова О. П. Тенденції розвитку ринку олійних культур в Україні. *Інфраструкту ра ринку.* 2018. Вип. 26. С. 44 – 49.

176. Органічне виробництво в Україні. *Інформаційно-аналітичний портал АПК в Україні.* URL : https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini (дата звернення: 15.04.2020).

177. Новак Н.П. Особливості ціноутворення на органічну продукцію та засоби його удосконалення й використання в управлінні виробництвом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 51 – 55.

178. Кушнірук В.С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / За ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

179. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 3. С. 102 – 117.

180. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Перспективи та основні проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Механізм регулювання економіки.* 2014. № 3. С. 72 – 81.

181. Нечай О. О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841 (дата звернення: 19.10.2020).

182. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка URL :

https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka (дата звернення: 08.12.2020).

183. Забезпеченість та контроль за якістю і ринком засобів захисту рослин : круглий стіл. URL : https://iportal.rada.gov.ua/fsview/167495.html.

184. Єрмаков О. Ю., Мельниченко В. В. Розвиток і використання біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ», 2019. 242 с.

185. Дахно І.І. Міжнародна економіка : Навч. посіб., 2-ге вид., випр. і допов. Київ : МАУП, 2006. 248 с.

186. Економічний словник-довідник / За ред. С.В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.

187. Лисенко Н. О., Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств : монографія. Умань: ВПЦ "Візаві" (Видавець "Сочінський"), 2014. 257 с.

188. Коляденко С.В. Структурна трансформація в господарських комплексах АПК регіону. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічі науки*. 2011. № 2 (53). Т. 3. С. 181–187.

189. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 361 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/202-2020-%D0%BF#Text.

190. Про відзначення державними нагородами України працівників агропромислового комплексу : Указ Президента України від 15.11.2019 № 849/2019 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/849/2019#Text.

191. Про внесення змін до Положення про комісію з формування переліку вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу, вартість яких частково компенсується за рахунок коштів державного бюджету : Наказ Мінекономрозвитку від 16.03.2018 № 371 URL :

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0521-17#Text.

192. Національна економічна стратегія 2030 URL : https://nes2030.org.ua/.

193. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект – 2017. URL : https://igu.org.ua/sites/default/files/83.pdf (дата звернення: 20.12.2020).

194. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупно товарного господарюванняв агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5. № 1-2. С. 32 – 42.

195. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: …С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

196. Про затвердження Методологічних положень з організації державних статистичних спостережень зі статистики сільськогосподарських підприємств : Наказ Державного Комітету Статистики України від 09.11.2011 № 289 URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0289832-11#Text.

197. Kaptalan S. Systematization of agro-industrial formations types according to various classification features. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3 (70 – 71). С. 208 – 218.

198. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу. За ред. М. М. Ільчука. Київ : Вища освіта, 2002. 398 с.

199. Корпоратизація аграрного сектора економіки України : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 205 с. URL : http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf (дата звернення: 06.11.2020).

200. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.

201. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України : теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.

202. Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку.

*Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 284. С. 7 – 16.

203. Капітальні інвестиції (2019 рік). Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL : https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=32a59dc2-1c2b-4b80-868c-2062907bdeaf&title=KapitalniInvestitsii-2019-Rik-.

# ДОДАТКИ

***Додаток А***

# СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***Публікації, які розкривають основний зміст дисертації:***

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).

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.

***Публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:***

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.

***Додаток В***

***Таблиця В.1***

**Таблиця кроків агломерації ієрархічного методу кластеризації**

| Етап | Кластер об'єднано з | | Коефіцієнти | Етап першої появи кластера | | Наступний етап |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Кластер 1 | Кластер 2 | | Кластер 1 | Кластер 2 | |
| 1 | 22 | 25 | 0,000 | 0 | 0 | 13 |
| 2 | 1 | 36 | 0,000 | 0 | 0 | 18 |
| 3 | 20 | 40 | 0,001 | 0 | 0 | 4 |
| 4 | 20 | 27 | 0,001 | 3 | 0 | 7 |
| 5 | 17 | 30 | 0,002 | 0 | 0 | 10 |
| 6 | 3 | 11 | 0,003 | 0 | 0 | 22 |
| 7 | 20 | 35 | 0,004 | 4 | 0 | 33 |
| 8 | 12 | 38 | 0,005 | 0 | 0 | 16 |
| 9 | 8 | 33 | 0,007 | 0 | 0 | 13 |
| 10 | 4 | 17 | 0,009 | 0 | 5 | 21 |
| 11 | 37 | 41 | 0,010 | 0 | 0 | 17 |
| 12 | 24 | 42 | 0,012 | 0 | 0 | 14 |
| 13 | 8 | 22 | 0,014 | 9 | 1 | 29 |
| 14 | 6 | 24 | 0,017 | 0 | 12 | 15 |
| 15 | 6 | 21 | 0,021 | 14 | 0 | 26 |
| 16 | 12 | 26 | 0,025 | 8 | 0 | 26 |
| 17 | 37 | 44 | 0,029 | 11 | 0 | 20 |
| 18 | 1 | 15 | 0,036 | 2 | 0 | 24 |
| 19 | 5 | 14 | 0,043 | 0 | 0 | 28 |
| 20 | 19 | 37 | 0,051 | 0 | 17 | 27 |
| 21 | 2 | 4 | 0,059 | 0 | 10 | 32 |
| 22 | 3 | 13 | 0,067 | 6 | 0 | 27 |
| 23 | 29 | 43 | 0,077 | 0 | 0 | 31 |
| 24 | 1 | 10 | 0,088 | 18 | 0 | 29 |
| 25 | 16 | 23 | 0,105 | 0 | 0 | 31 |
| 26 | 6 | 12 | 0,124 | 15 | 16 | 28 |
| 27 | 3 | 19 | 0,149 | 22 | 20 | 36 |
| 28 | 5 | 6 | 0,176 | 19 | 26 | 32 |
| 29 | 1 | 8 | 0,209 | 24 | 13 | 30 |
| 30 | 1 | 32 | 0,259 | 29 | 0 | 33 |
| 31 | 16 | 29 | 0,310 | 25 | 23 | 35 |
| 32 | 2 | 5 | 0,375 | 21 | 28 | 38 |
| 33 | 1 | 20 | 0,451 | 30 | 7 | 42 |
| 34 | 18 | 31 | 0,540 | 0 | 0 | 39 |
| 35 | 9 | 16 | 0,647 | 0 | 31 | 38 |
| 36 | 3 | 39 | 0,755 | 27 | 0 | 41 |
| 37 | 7 | 34 | 0,869 | 0 | 0 | 40 |
| 38 | 2 | 9 | 1,061 | 32 | 35 | 41 |
| 39 | 18 | 28 | 1,407 | 34 | 0 | 40 |
| 40 | 7 | 18 | 1,875 | 37 | 39 | 43 |
| 41 | 2 | 3 | 2,635 | 38 | 36 | 42 |
| 42 | 1 | 2 | 4,316 | 33 | 41 | 43 |
| 43 | 1 | 7 | 6,829 | 42 | 40 | 0 |

***Додаток Г***

***Таблиця Г.1***

**Результати кластеризації вибірки агропромислових підприємств**

| | Назва | Земельні площі, тис. га | EBITDA на гектар, дол. США | Чисельність персоналу, осіб |
|---|---|---|---|---|
| *КЛАСТЕР 1* | | | | |
| 1 | AgroGeneration | 120 | 86,3 | 1360 |
| 2 | Ovostar Union | 0 | 0 | 1266 |
| 3 | Аграрна технологічна компанія | 32 | 86,2 | 959 |
| 4 | Агротон | 110 | 113,9 | 2700 |
| 5 | Бучачагрохлібпром | 25 | 0,9 | 580 |
| 6 | Володимир-Волинська птахофабрика | 0 | 0 | 670 |
| 7 | Західний Буг | 37 | 0,2 | 412 |
| 8 | Каргілл | 0 | 0 | 600 |
| 9 | Нестле Україна | 0 | 0 | 4500 |
| 10 | Нива Переяславщини | 23 | 31,7 | 989 |
| 11 | Олімп | 36 | 7,4 | 197 |
| 12 | Пан Курчак | 16,7 | 74,5 | 1266 |
| 13 | Світанок | 80 | 0,1 | 750 |
| *КЛАСТЕР 2* | | | | |
| 1 | Agromino | 46 | 218 | 415 |
| 2 | HarvEast | 102 | 174,7 | 1250 |
| 3 | I&U Group (Агроспецсервіс) | 50 | 311 | 1000 |
| 4 | KSG Agro | 61 | 290 | 500 |
| 5 | Ukrlandfarming | 430 | 159 | 3986 |
| 6 | Агромарс | 35 | 240 | 2368 |
| 7 | Агропросперіс | 430 | 231,5 | 1000 |
| 8 | Агротрейд | 72 | 380 | 3000 |
| 9 | АПК-Інвест | 35 | 185 | 1964 |
| 10 | Вінницька агропромислова група | 50 | 347 | 764 |
| 11 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 10 | 343 | 5000 |
| 12 | Епіцентр-Агро | 110 | 300 | 1500 |
| 13 | ІМК | 129,6 | 302,1 | 2400 |
| 14 | Мілкіленд | 23 | 217 | 6500 |
| 15 | Мрія | 165 | 160 | 2000 |
| 16 | Росток-Холдинг | 60 | 261 | 2000 |
| 17 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг | 82 | 313 | 1200 |
| 18 | Укрпромінвест-Агро | 116,5 | 237 | 4600 |
| *КЛАСТЕР 3* | | | | |
| 1 | Goodvalley (Даноша) | 28 | 450 | 707 |
| 2 | Агроліга | 10 | 423 | 1000 |
| 3 | Агропродсервіс | 40 | 440 | 690 |
| 4 | Баришівска зернова компанія | 57 | 560 | 1171 |
| 5 | Прометей | 2,7 | 517 | 1000 |
| 6 | Сварог | 80 | 700 | 3500 |
| 7 | ТАС Агро | 13,8 | 512 | 336 |
| 8 | Чиста криниця | 50 | 500 | 500 |
| *КЛАСТЕР 4* | | | | |
| 1 | LNZ Group | 70 | 486 | 3000 |
| 2 | Астарта-Київ | 250 | 177,4 | 13000 |
| 3 | Кернел | 550 | 380,6 | 16000 |
| 4 | МХП | 370 | 267 | 12000 |
| 5 | Нібулон | 82,5 | 375 | 6000 |

***Додаток Д***

**Лідерство за ціною (SWOT-аналіз)**

***Таблиця Д.1***

**Порівняння цін на посівний матеріал озимої пшениці «Мідас»**

| Культура | Назва компанії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Агротрейд, м. Харків | ЮЕЙ Груп, м. Кропивницький | PROграунд, м. Харків | Агроексперт-Трейд, м. Київ |
| Озима пшениця «Мідас», грн. / т | 9500 | 10500 | 10450 | 10000 |

***Таблиця Д.2***

**Порівняння цін на посівний матеріал соняшника «Лейла»**

| Культура | Назва компанії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Агротрейд, м. Харків | Агрохімінвест, м. Запоріжжя | Дар Землі, м. Одеса | Хаском Трейд, м. Харків |
| Соняшник «Лейла», грн. / посівна одиниця | 1700 | 2450 | 1890 | 1665 |

***Таблиця Д.3***

**Порівняння цін на посівний матеріал кукурудзи «Плевен»**

| Культура | Назва компанії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Агротрейд, м. Харків | Агро-Довіра78, Житомирська обл. | Лозагрост, м. Харків | Хаском Трейд, м. Харків |
| Кукурудза «Плевен», грн. / посівна одиниця | 1800 | 1950 | 1800 | 1900 |

***Таблиця Д.4***

**Порівняння цін на посівний матеріал гороху «Готівський»**

| Культура | Назва компанії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Агротрейд, м. Харків | Агроресурс-А, м. Кропивницький | Корпорація гектар, м. Запоріжжя | Агро-Простір, м. Одеса |
| Горох «Готівський», грн. / т | 10625 | 15200 | 14300 | 14300 |

***Таблиця Д.5***

Порівняння цін на посівний матеріал ячменю «Командор»

| Культура | Назва компанії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Агротрейд, м. Харків | Анемас-Агро, м. Харків | Біозавод, м. Миколаїв | Хаском Трейд, м. Харків |
| Ячмінь «Командор», грн. / т | 8700 | 9000 | 9000 | 8200 |

***Додаток Е***
***Таблиця Е.1***

## Матриця вихідних даних для оцінки конкурентоспроможності

| | Назва | EBITDA на гектар, дол. США ($k^1$) | Чисельність персоналу, осіб ($k^2$) |
|---|---|---|---|
| | *КЛАСТЕР 1* | | |
| 1 | AgroGeneration | 86,3 | 1360 |
| 2 | Ovostar Union | 0 | 1266 |
| 3 | Аграрна технологічна компанія | 86,2 | 959 |
| 4 | Агротон | 113,9 | 2700 |
| 5 | Бучачагрохлібпром | 0,9 | 580 |
| 6 | Володимир-Волинська птахофабрика | 0 | 670 |
| 7 | Західний Буг | 0,2 | 412 |
| 8 | Каргілл | 0 | 600 |
| 9 | Нестле Україна | 0 | 4500 |
| 10 | Нива Переяславщини | 31,7 | 989 |
| 11 | Олімп | 7,4 | 197 |
| 12 | Пан Курчак | 74,5 | 1266 |
| 13 | Світанок | 0,1 | 750 |
| | ***max*** | ***113,9*** | ***4500*** |
| | *КЛАСТЕР 2* | | |
| 1 | Agromino | 218 | 415 |
| 2 | HarvEast | 174,7 | 1250 |
| 3 | I&U Group (Агроспецсервіс) | 311 | 1000 |
| 4 | KSG Agro | 290 | 500 |
| 5 | Ukrlandfarming | 159 | 3986 |
| 6 | Агромарс | 240 | 2368 |
| 7 | Агропросперіс | 231,5 | 1000 |
| 8 | Агротрейд | 380 | 3000 |
| 9 | АПК-Інвест | 185 | 1964 |
| 10 | Вінницька агропромислова група | 347 | 764 |
| 11 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 343 | 5000 |
| 12 | Епіцентр-Агро | 300 | 1500 |
| 13 | ІМК | 302,1 | 2400 |
| 14 | Мілкіленд | 217 | 6500 |
| 15 | Мрія | 160 | 2000 |
| 16 | Росток-Холдинг | 261 | 2000 |
| 17 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг | 313 | 1200 |
| 18 | Укрпромінвест-Агро | 237 | 4600 |
| | ***max*** | ***380*** | ***6500*** |
| | *КЛАСТЕР 3* | | |
| 1 | Goodvalley (Даноша) | 450 | 707 |
| 2 | Агроліга | 423 | 1000 |
| 3 | Агропродсервіс | 440 | 690 |
| 4 | Баришівська зернова компанія | 560 | 1171 |
| 5 | Прометей | 517 | 1000 |
| 6 | Сварог | 700 | 3500 |
| 7 | ТАС Агро | 512 | 336 |
| 8 | Чиста криниця | 500 | 500 |
| | ***max*** | ***700*** | ***3500*** |
| | *КЛАСТЕР 4* | | |
| 1 | LNZ Group | 486 | 3000 |
| 2 | Астарта-Київ | 177,4 | 13000 |
| 3 | Кернел | 380,6 | 16000 |
| 4 | МХП | 267 | 12000 |
| 5 | Нібулон | 375 | 6000 |
| | ***max*** | ***486*** | ***16000*** |

***Таблиця Е.2***

**Матриця стандартизованих даних та рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств в межах кластерів**

| | Назва | Стандартизовані значення | | Рейтингова оцінка ($R_j$) |
|---|---|---|---|---|
| | | EBITDA на гектар, дол. США ($a_{1j}$) | Чисельність персоналу ($a_{2j}$) | |
| ***КЛАСТЕР 1*** | | | | |
| 1 | Агротон | 1 | 0,6 | 1,17 |
| 2 | Нестле Україна | 0 | 1 | 1 |
| 3 | AgroGeneration | 0,76 | 0,3 | 0,82 |
| 4 | Аграрна технологічна компанія | 0,76 | 0,21 | 0,79 |
| 5 | Пан Курчак | 0,65 | 0,28 | 0,71 |
| 6 | Нива Переяславщини | 0,28 | 0,22 | 0,35 |
| 7 | Ovostar Union | 0 | 0,28 | 0,28 |
| 8 | Світанок | 0 | 0,17 | 0,17 |
| 9 | Володимир-Волинська птахофабрика | 0 | 0,15 | 0,15 |
| 10 | Бучачагрохлібпром | 0,01 | 0,13 | 0,13 |
| 11 | Каргілл | 0 | 0,13 | 0,13 |
| 12 | Західний Буг | 0 | 0,09 | 0,09 |
| 13 | Олімп | 0,06 | 0,04 | 0,08 |
| ***КЛАСТЕР 2*** | | | | |
| 1 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 0,9 | 0,77 | 1,19 |
| 2 | Мілкіленд | 0,57 | 1 | 1,15 |
| 3 | Агротрейд | 1 | 0,46 | 1,1 |
| 4 | Укрпромінвест-Агро | 0,62 | 0,71 | 0,94 |
| 5 | Вінницька агропромислова група | 0,91 | 0,12 | 0,92 |
| 6 | ІМК | 0,8 | 0,37 | 0,88 |
| 7 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг | 0,82 | 0,18 | 0,84 |
| 8 | I&U Group (Агроспецсервіс) | 0,82 | 0,15 | 0,83 |
| 9 | Епіцентр-Агро | 0,79 | 0,23 | 0,82 |
| 10 | KSG Agro | 0,76 | 0,08 | 0,77 |
| 11 | Росток-Холдинг | 0,69 | 0,31 | 0,75 |
| 12 | Ukrlandfarming | 0,42 | 0,61 | 0,74 |
| 13 | Агромарс | 0,63 | 0,36 | 0,73 |
| 14 | Агропросперіс | 0,61 | 0,15 | 0,63 |
| 15 | Agromino | 0,57 | 0,06 | 0,58 |
| 16 | АПК-Інвест | 0,49 | 0,3 | 0,57 |
| 17 | Мрія | 0,42 | 0,31 | 0,52 |
| 18 | HarvEast | 0,46 | 0,19 | 0,5 |
| ***КЛАСТЕР 3*** | | | | |
| 1 | Сварог | 1 | 1 | 1,41 |
| 2 | Баришівска зернова компанія | 0,8 | 0,33 | 0,87 |
| 3 | Прометей | 0,74 | 0,29 | 0,79 |
| 4 | ТАС Агро | 0,73 | 0,1 | 0,74 |
| 5 | Чиста криниця | 0,71 | 0,14 | 0,73 |
| 6 | Goodvalley (Даноша) | 0,64 | 0,2 | 0,67 |
| 7 | Агроліга | 0,6 | 0,29 | 0,67 |
| 8 | Агропродсервіс | 0,63 | 0,2 | 0,66 |
| ***КЛАСТЕР 4*** | | | | |
| 1 | Кернел | 0,78 | 1 | 1,27 |
| 2 | LNZ Group | 1 | 0,19 | 1,02 |
| 3 | МХП | 0,55 | 0,75 | 0,93 |
| 4 | Астарта-Київ | 0,37 | 0,81 | 0,89 |
| 5 | Нібулон | 0,77 | 0,38 | 0,86 |

***Таблиця Е.3***

**Матриця стандартизованих даних та рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств за загальною вибіркою**

| | Назва | Кластер | Стандартизовані значення | | Рейтингова оцінка ($R_j$) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | EBITDA на гектар, дол. США ($a_{1j}$) | Чисельність персоналу, осіб ($a_{2j}$) | |
| 1 | Кернел | 4 | 0,54 | 1,00 | 1,14 |
| 2 | Сварог | 3 | 1,00 | 0,22 | 1,02 |
| 3 | Астарта-Київ | 4 | 0,25 | 0,81 | 0,85 |
| 4 | МХП | 4 | 0,38 | 0,75 | 0,84 |
| 5 | Баришівська зернова компанія | 3 | 0,80 | 0,07 | 0,80 |
| 6 | Прометей | 3 | 0,74 | 0,06 | 0,74 |
| 7 | ТАС Агро | 3 | 0,73 | 0,02 | 0,73 |
| 8 | LNZ Group | 4 | 0,69 | 0,19 | 0,72 |
| 9 | Чиста криниця | 3 | 0,71 | 0,03 | 0,71 |
| 10 | Нібулон | 4 | 0,54 | 0,38 | 0,65 |
| 11 | Goodvalley (Даноша) | 3 | 0,64 | 0,04 | 0,64 |
| 12 | Агропродсервіс | 3 | 0,63 | 0,04 | 0,63 |
| 13 | Агроліга | 3 | 0,60 | 0,06 | 0,61 |
| 14 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 2 | 0,49 | 0,31 | 0,58 |
| 15 | Агротрейд | 2 | 0,54 | 0,19 | 0,57 |
| 16 | Мілкіленд | 2 | 0,31 | 0,41 | 0,51 |
| 17 | Вінницька агропромислова група | 2 | 0,50 | 0,05 | 0,50 |
| 18 | ІМК | 2 | 0,43 | 0,15 | 0,46 |
| 19 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг | 2 | 0,45 | 0,08 | 0,45 |
| 20 | I&U Group (Агроспецсервіс) | 2 | 0,44 | 0,06 | 0,45 |
| 21 | Укрпромінвест-Агро | 2 | 0,34 | 0,29 | 0,44 |
| 22 | Епіцентр-Агро | 2 | 0,43 | 0,09 | 0,44 |
| 23 | KSG Agro | 2 | 0,41 | 0,03 | 0,42 |
| 24 | Росток-Холдинг | 2 | 0,37 | 0,13 | 0,39 |
| 25 | Агромарс | 2 | 0,34 | 0,15 | 0,37 |
| 26 | Ukrlandfarming | 2 | 0,23 | 0,25 | 0,34 |
| 27 | Агропросперіс | 2 | 0,33 | 0,06 | 0,34 |
| 28 | Agromino | 2 | 0,31 | 0,03 | 0,31 |
| 29 | АПК-Інвест | 2 | 0,26 | 0,12 | 0,29 |
| 30 | Нестле Україна | 1 | 0,00 | 0,28 | 0,28 |
| 31 | HarvEast | 2 | 0,25 | 0,08 | 0,26 |
| 32 | Мрія | 2 | 0,23 | 0,13 | 0,26 |
| 33 | Агротон | 1 | 0,16 | 0,17 | 0,23 |
| 34 | AgroGeneration | 1 | 0,12 | 0,09 | 0,15 |
| 35 | Аграрна технологічна компанія | 1 | 0,12 | 0,06 | 0,14 |
| 36 | Пан Курчак | 1 | 0,11 | 0,08 | 0,13 |
| 37 | Ovostar Union | 1 | 0,00 | 0,08 | 0,08 |
| 38 | Нива Переяславщини | 1 | 0,05 | 0,06 | 0,08 |
| 39 | Світанок | 1 | 0,00 | 0,05 | 0,05 |
| 40 | Володимир-Волинська птахофабрика | 1 | 0,00 | 0,04 | 0,04 |
| 41 | Каргілл | 1 | 0,00 | 0,04 | 0,04 |
| 42 | Бучачагрохлібпром | 1 | 0,00 | 0,04 | 0,04 |
| 43 | Західний Буг | 1 | 0,00 | 0,03 | 0,03 |
| 44 | Олімп | 1 | 0,01 | 0,01 | 0,02 |