МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОРБУТ БОГДАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 314:338.439

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Б. О. КОРБУТ

Керівник роботи
ЛЕВКІВСЬКА Лариса Миколаївна
к. е. н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Корбут Б. О. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2024.

Розвиток сучасних українських підприємств агробізнесу у складних умовах сьогодення (постепідеміологічні наслідки, війну, енергетичну кризу, переорієнтацію економіки), має відбуватись на засадах сталого розвитку з урахуванням цілей забезпечення добробуту, відповідального споживання й виробництво, продовольчої безпеки, гідної праці, економічного зростання, захисту екосистем. Основними індикаторами конкурентних переваг вважаємо собівартість продукції, рентабельність продажу реалізації, частка підприємства та його продукції ринку, її якість. Конкурентна стратегія передбачає оптимізацію витрат на рівні необхідному та достатньому для повного забезпечення виробничих потреб, постійному їх контролі за видатками. Для підприємств агробізнесу пропонується стратегія диверсифікації як механізм розвитку в умовах сертифікації скорочення культур, що покликане забезпечити достатню ефективність та зменшити ризики виробництва. Сформовано комплекс стратегії забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції.

Ключові слова: конкурентні переваги, сільське господарство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, продукція.

SUMMARY

Korbut B. O., Ensuring the competitive advantages of entrepreneurship in agribusiness. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master’s degree in specialty 076 – entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissya National University, 2024.

The development of modern Ukrainian agribusiness enterprises in today's difficult conditions (post-epidemiological consequences, war, energy crisis, economic reorientation) should be based on the principles of sustainable development, taking into account the goals of ensuring well-being, responsible consumption and production, food security, decent work, economic growth, and ecosystem protection. The main indicators of competitive advantage are the cost of production, profitability of sales, market share of the company and its products, and their quality. A competitive strategy involves optimizing costs at the level necessary and sufficient to fully meet production needs and to control costs on an ongoing basis. For agribusiness enterprises, a diversification strategy is proposed as a development mechanism in the context of certification of crop reduction, which is designed to ensure sufficient efficiency and reduce production risks. A complex strategy for ensuring the competitive advantages of domestic products is formed.

Keywords: competitive advantages, agriculture, competitiveness, competitive advantages, products.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ 6
1.1. Сутність теорії конкуренції й конкурентних переваг 6
1.2. Особливості забезпечення конкурентних переваг в агробізнесі 8
1.3. Методика оцінки конкурентних переваг продукції агробізнесу 12
Висновки до розділу 1 15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В АГРОБІЗНЕСІ 16
2.1. Соціально-економічні умови забезпечення конкурентних переваг агробізнесу 16
2.2. Ринок аграрної продукції в умовах сучасних викликів 21
2.3. Оцінка індикаторів конкурентних переваг ТОВ «Елітне» 28
Висновки до розділу 2 37
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 39
3.1. Пріоритетні стратегії забезпечення конкурентоспроможності виробників аграрної продукції 39
3.2. Напрями забезпечення конкурентних переваг українських виробників з урахуванням світового досвіду 44
3.3. Орієнтири розвитку суб’єктів аграрного бізнесу України 51
Висновки до розділу 3 54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Вектором стратегії розвитку національної економіки є досягнення пріоритетів сталого зростання, екологічної збалансованості й пропорційності матеріального виробництва, забезпечення здоров'я та добробуту населення, досягнення цілей продовольчої безпеки тощо. З огляду на наявний аграрний потенціал України та партнерство у сфері європейської інтеграції доцільно спрямувати зусилля суб'єктів агробізнесу у напрямі забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на національному та світовому ринку, що обумовлює актуальність дослідження.

Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентних переваг відображені у працях закордонних та вітчизняних вчених, зокрема авторів теорії конкурентоспроможності Ф. Котлера, М. Портера, Д. Рікардо, А.Сміта та вітчизняних вчених В. Андрійчука, І. Должанського, Н. Куденка та іншими. Праці вітчизняних та закордонних дослідників представляють результати досліджень з урахуванням глобальних змін сільського господарства та актуалізацією на забезпеченні конкурентних переваг виробництва продукції. В умовах забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції та змін світової й національної економіки, набуває визначального характеру.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та прикладних рекомендацій щодо забезпечення конкурентних переваг продукції суб'єктів агробізнесу. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань: 1) розкрити теоретичний зміст категорії конкурентних переваг продукції; 2) виявити джерела та фактори забезпечення конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу; 3) систематизувати методичні підходи оцінки конкурентних переваг підприємницьких структур; 4) здійснити оцінку рівня конкурентних переваг продукції суб'єктів агробізнесу; 5) визначити основні стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємницьких структур в агробізнесі; 6) обґрунтувати пропозиції виробникам аграрної продукції в умовах сучасних викликів.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентних переваг продукції суб’єктів агробізнесу. **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентних переваг.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є положення фундаментальних і прикладних наук, зокрема аграрної економіки, теорії конкуренції, праці вітчизняних та закордонних вчених. У дослідженні використано такі методи: системний підхід (оцінка взаємозв’язку та взаємозалежності явищ та процесів; економіко-математичний та економіко-статистичний методи – для виявлення особливостей розвитку вітчизняного ринку аграрної продукції й оцінки її конкурентних переваг; графічний метод − для виявлення тенденцій забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери агробізнесу; метод наукового абстрагування – для виявлення чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції України; аналізу і синтезу – для обґрунтування засад забезпечення конкурентних переваг України на світовому ринку аграрної продукції. Інформаційну базу *дослідження* є законодавчі та нормативні акти з регулювання відносин об’єкта дослідження, офіційні матеріали Держкомстату України, дані документів первинного обліку й звітності підприємств сфери агро бізнесу України, праці вітчизняних та закордонних учених з предмета дослідження, інформація мережі *Internet*, власні дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження оприлюднено на регіональній («Студентські наукові читання – 2023»), всеукраїнській («Без коріння саду не цвісти») та міжнародній («Механізми управління розвитком територій») науково-практичних конференціях. За результатами досліджень опубліковано тези доповідей у збірниках праць.

Структура та обсяг роботи. Дослідження викладено на 50 сторінках комп’ютерного тексту і включає анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота містить 8 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність теорії конкуренції й конкурентних переваг

Розвиток українських підприємств агробізнесу в умовах сучасних викликів (постепідеміологічні наслідки, війна, енергетична криза, переорієнтація економіки), відбувається на засадах сталого розвитку з потреби забезпечення добробуту, продовольчої безпеки, відповідальних виробництва й споживання, гідної праці, економічного зростання, захисту екосистем [22]. Зміни економічного середовища та стратегічних орієнтирів національної соціальної системи України вимагає пошуку підходів підвищення конкурентоспроможності, досягнення конкурентних переваг [7]. Підприємствам необхідно розробити гнучку стратегію розвитку, посилювати ринкові позиції, шукати нові шляхи збуту, створювати високопродуктивну технологічну продукцію, здатну задовольняти потреби населення. Тому важливим є дослідження теоретичних та практичних засад сутності конкуренції й забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Конкуренція як сила, перевага, яка врівноважує вплив ціни на ринку, забезпечує інтегровану взаємодію попиту та пропозиції. Запропоноване Шумпетером поняття часто тлумачиться в економіці як суперництво, змагання чи боротьба за першість у сфері діяльності, маючи на меті отримання кращих порівняно з аналогами результатів [1]. В економічному розумінні конкуренція – це суперництво між ринковими суб’єктами за отримання найбільших прибутків, за найкращі умови збуту, виробництва товару [14]. Це механізм регулювання діяльності споживача та виробника в умовах вільних ринкових відносин. Базові підходи до трактування терміну «конкуренція» наведено у табл. 1.1, з позиції поведінкового, структурного, функціонального та системного підходів.

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до визначення сутності конкуренції

Підходи до визначення	Представники	Основний зміст поняття
За походженням		
Функціональний	Й. Шумпетер	Стимулює підприємства шукати нові види продукції, реагувати на потреби споживачів, сприяє виробництву та продукуванню товарів високої якості, розвитку науки й техніки, інформаційних систем та технологій.
Системний	А.Каплан	Впливає на поведінку учасників, визначає остаточний результат діяльності суб'єкта підприємництва
Структурний	Е. Чемберлен	Характеризується наявністю великої кількості незалежних одне від одного покупців й продавців, можливістю їх виходу й вільного входу на ринок
Поведінковий	Д.Рікардо М.Портер А.Сміт	Конкуренція – це суперництво на ринку між покупцем та продавцем щодо вигідних умов з метою отримання прибутку
За змістовною складовою		
Результат	Є.Полтавська	Ефективність управління конкурентними перевагами зумовлена якісними та кількісними властивостями товару / послуги з позиції їх цінності для покупця
Цінність	Л. Балабанова Ф. Котлер	Ексклюзивна цінність підприємства / товару забезпечує йому першість серед конкурентів Більша цінність через надбання більшої вигоди мають вищу ціну
Характеристики	Ж.-Ж. Ламбен	Властивості / характеристики товару / торгової марки забезпечують суб'єкту підприємництва перевагу над прямими конкурентами
Показник	Н. Куденко	Базовий параметр забезпечує суб'єкту підприємництва перевагу на цільовому ринку
Сукупність	М.Портер	Сукупність чинників визначає конкурентний успіх суб'єкта підприємництва у продуктивного використання ресурсів
За сутністю		
Споживчі	Л.Павловська	Властивості товару / торгової марки забезпечують переваги суб'єкта підприємництва над прямими конкурентами щодо ефективного використання ресурсів (земельних, інтелектуальних, інформаційних, людських, матеріальних, енергетичних тощо) та інших ресурсів
Факторні	Л.Шевченко	Специфічні умови виробництва, продажу, споживчі якості товару, додаткові послуги, які диференціюють діяльність суб'єкта підприємництва та створюють її перевагу над конкурентами
Рольові	Ж.-Ж. Ламбен	Особливі властивості товару / торгової марки, здатні забезпечити пріоритет суб'єкта над конкурентами

Джерело: розроблено на основі [9–35].

Таким чином, властивості конкурентних переваг суб'єкта підприємництва та його продукції включають порівняльний характер (їх оцінити можна лише у процесі порівняння з аналогом конкурента); залежність від умов конкретного ринку, суб'єкта підприємництва, функціонування й характеристики продукції / послуги); ієрархічна підпорядкованість чинникам (досягнення конкурентної переваги та собі позитивно або негативно впливає на внутрішні та зовнішні чинники); мінливість / динамічність (внаслідок залежності від умов та чинників).

1.2. Особливості забезпечення конкурентних переваг в агробізнесі

Система управління конкурентоспроможністю та економічним зростанням спрямована на забезпечення конкурентних переваг як пріоритетного механізму визначення позиції суб'єкта підприємництва у ринковому середовищі. Вчені виокремлюють такі етапи джерел забезпечення конкурентних переваг: факторний, (до поч. ХХ ст., коли головними рушіями змін виступали ринкові вимоги, зокрема конкурентні переваги обумовлювалися ціною на товар та наявністю факторів виробництва), витратний (поч. ХХ ст. – 50-ті роки ХХ ст. характеризували мінімальними цінами на продукцію), якісний (60–70-і роки ХХ ст. ознаменували тренд до постійного підвищення якості продукції / послуги), адаптивний (70–80-і роки ХХ ст. характеризуються гнучкістю діяльності та управління суб'єктами бізнесу), інноваційний (80-х роки ХХ ст. – 10-і роки ХХІ ст. позначилися оригінальністю, неповторністю товару завдяки його якості, функціональності, пакуванню, інших характеристик), суспільно орієнтованого (10-і роки ХХІ ст. й до тепер позначилися ознаменувалися тенденціями до позиціювання товару / послуги з позиції їх впливу на навколишнє середовище, забезпечення суспільного ефекту, зокрема впливові на здоров'я людей, що поглибилося на період пандемії на covid–19, активних бойових дій на території України, пріоритетів євро інтеграційного вибору)

[9–27]. Подальші напрями трансформації системи забезпечення та забезпечення конкурентних переваг пов'язане з поглибленням процесів диференціації як діяльності суб'єктів бізнесу, так і їх продукції, зниженням витрат виробництва (внаслідок удосконалення технологій, зниження матеріало- й трудомісткості робіт, розширення ринків збуту й асортименту продукції, підвищення кваліфікації кадрів, соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу, досягнення ефекту масштабу, мінімізації управлінських та умовно-постійних витрат, врахування / забезпечення попиту споживачів, відповідної фіскальної, зовнішньоекономічної, інституційної та ресурсної політики сприяння інноваційної діяльності держави,) з урахуванням глобальних явищ [6–27]. Узагальнення інформації щодо джерел забезпечення конкурентних переваг наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Джерела забезпечення конкурентних переваг суб'єктів бізнесу

Зовнішні	Внутрішні
Збутові: - методи, способи та інструменти розподілу продукції - обмеження щодо входу на нові ринку та наявність виходу на світовий ринок	*Економічні:* - ліквідність - рентабельність виробництва й продажу - джерела фінансування операційної, тактичної та стратегічної діяльності суб'єкта бізнесу
Кон'юнктурні: - умови та чинники функціонування на ринку - рівень конкуренції та умови конкурентного середовища	*Інноваційні:* - інтегрована система впровадження інновацій та нових технологій виробництва - наявність раціональних пропозицій та «ноу-хау»
Конструктивні: - наявність унікальних характеристик товару	*Географічні:* - просторове розміщення суб'єкта бізнесу - логістика, наближення до транспортних коридорів, механізми стимулювання збуту - сприятливі природно-кліматичні умови та доступність природноресурсного потенціалу
Якісні: - порівняльна характеристика якісних параметрів продукції та технологій й оцінка їх споживачем	*Виробничі:* - механізми та технології зниження витрат - підвищення продуктивності - забезпечення матеріально-технічними, інтелектуальними та просторовими ресурсами
Іміджеві: - наявність бренду, торгової марки, інтелектуальної власності, ліцензій, патентів - унікальність та впізнаваність продукції	*Організаційні:* - гнучкість та оперативність управління, уміння швидко реагувати на зміни на ринку - розвинена система маркетингу та менеджменту

Джерело: сформовано на основі [14–36]

Розвиток внутрішніх конкурентних переваг передує процесам забезпечення зовнішніх конкурентних переваг бізнесу та його продукції в управлінні, під час розробки стратегії розвитку, розробки унікальної продукції у турботі про здоров'я, виробництві екологічно чистих харчових продуктів [26]. Чинниками забезпечення конкурентних переваг продукції суб'єктів агробізнесу є територіальні, виробничі, трудові, інформаційні, інфраструктурні, економічні, структурні (табл. 1.3) з урахуванням пріоритетного характеру цілей сталого розвитку й гармонізації відносин людини та природи в умовах змін на ринку та викликів глобальної національної економіки.

Таблиця 1.3

Фактори забезпечення конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу

Фактори	Джерело забезпечення факторів
Економічні	Організаційні – ефект масштабу виробництва, економічний потенціал, ефективність використання наявних коштів. Ринкові – ринкова кон'юнктура, індекси цін, тенденції розвитку галузі, динаміка попиту, наявність товарів-замінників, демографічні чинники. Політика уряду – фіскальна, кредитна та інвестиційна політика
Науково-технічні, технологічні	Розвиток НТП та інновацій – доступні чинники виробництва, наявні машини та обладнання. Розвиток науки та освіти – рівень підготовки персоналу, наявність прикладних інновацій, наявність ініціатив та «ноу-хау»
Структурні	Інтеграція – стан кооперації, вертикальної та горизонтальної інтеграції у бізнесі: Регуляторна політика – прагнення контролювати та мати у власності / розпорядженні ресурси, зокрема земельні ділянки, контроль постачальників Політика стимулювання – впровадження дотацій та субвенцій, стимулювання розвитку системи управління та каналами розподілу. Внутрішньогалузева та міжгалузева – об'єднання суб'єктів бізнесу ланцюги постання, продажу, розподілу доданої вартості тощо
Інформаційні	Функціонування та доступність джерел інформації щодо розвитку кон'юнктури ринку, наявний попит на продукції, рівень конкуренції у галузі, становлення виробничої та соціальної інфраструктури, нормативно-правове забезпечення функціонування суб'єктів бізнесу
Інфраструк-турні	Організація та вільний вхід / вихід на ринки капіталу, праці, технологій. Розвиток гуртової та роздрібної торгівлі.
Немате-ріальні	Нематеріальні активи суб'єктів бізнесу, тіснота їх взаємодії з покупцями, постачальниками, органами державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: сформовано на основі: [14–32].

Підвищення продуктивності виробництва та праці дозволяє через підвищення інтенсивності виробництва не підвищувати витрати ресурсів й до певної межі є важкодоступним іншим підприємствам, часто визначаючи якість їх продукції [8–9]. Також диференційований характер ресурсів, наприклад, родючість земельної ділянки для сільськогосподарського виробництва налає перевагу недоступну інших учасникам [25–29]. Визначені конкурентні переваги виробників органічної продукції «високого рівня» дозволять їм ефективніше працювати на внутрішньому та зовнішньому ринках. Процес забезпечення конкурентних переваг починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок [61]. Наприклад, такими є диференційований характер виробників органічної аграрної продукції та традиційних товаровиробників (рис. 1.1).

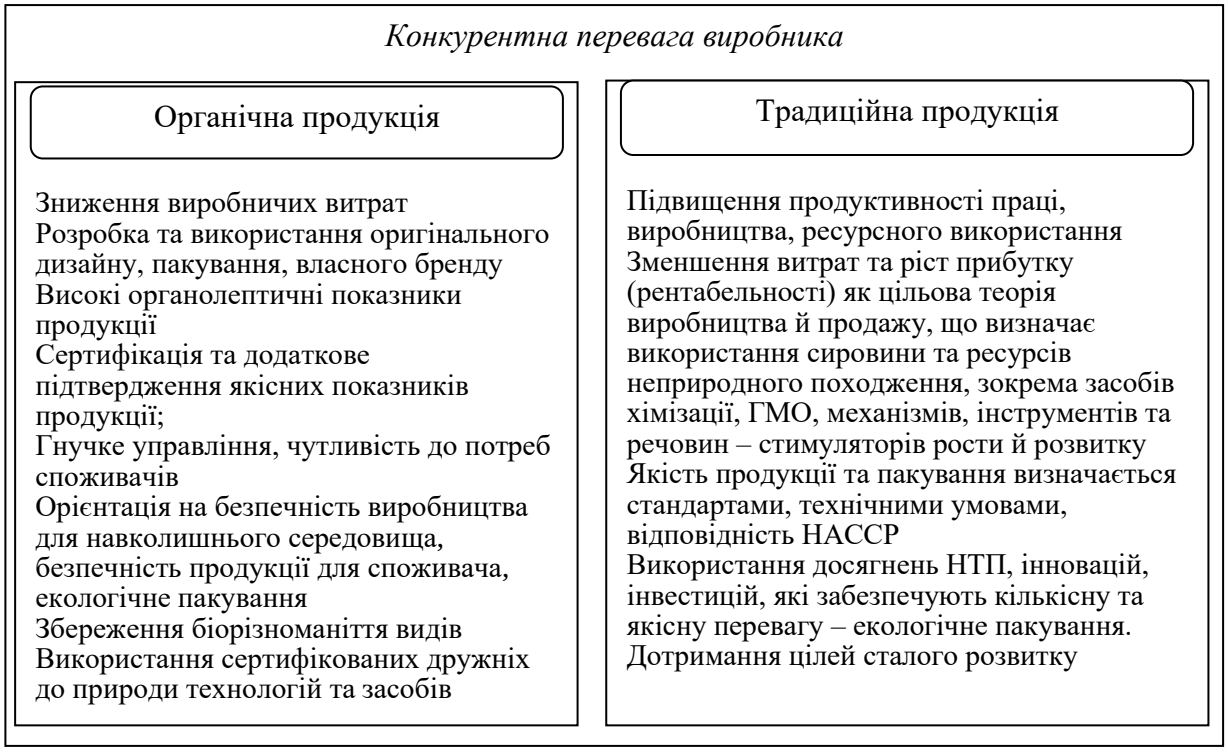


Рис. 1.1. Характеристика типів традиційної та органічної продукції

Джерело: адаптовано на основі: [14–33].

Отже, поділ джерел забезпечення конкурентних переваг на типи порівняно з основними конкурентами за такими характеристиками як

виробничі, екологічні, соціальні, технологічні, організаційні, конструктивні, якісні тощо дозволяє виокремити такі критерії як ріст виробничих витрат, гнучкість управління, споживчі характеристики, дизайн та унікальність продукції й пакування, рівень продуктивності діяльності, схильність чи несхильність використовувати конкретні, наприклад, сировину й матеріали, вплив неприродного походження, продукції та діяльності підприємства в цілому на навколишнє середовище, дотримання цілей сталого розвитку. Традиційна продукція орієнтована на досягнення прибутковості й рентабельності продажу (комерційного результату), а відповідно, її виробництво – на досягнення нижчого рівня витрат, вищої ціни продажу, більшої частки на ринку тощо. Це визначає використовувані технології. Органічна продукція є більш дружньою до людини та природи, не передбачає використання речових хімічного походження, стимуляторів росту та ГМО.

1.3. Методика оцінки конкурентних переваг продукції агробізнесу

Основними індикаторами конкурентних переваг вважаємо собівартість продукції, рентабельність продажу реалізації, частка підприємства та його продукції ринку, її якість. Конкурентна стратегія передбачає оптимізацію витрат на рівні необхідному та достатньому для повного забезпечення виробничих потреб, постійному контролі за видатками. Якщо підприємство зможе диференціювати власний товар порівняно з конкурентами на ринки, здійснюючи маркетингову підтримку, стимулюючи становлення ефективної системи збуту, завойовуючи репутацію надійного партнера, це допоможе досягти успіху у довгостроковій перспективі [15–25]. Для підприємств агробізнесу пропонується стратегія диверсифікації як механізм розвитку в умовах сертифікації скорочення культур, що покликане забезпечити достатню ефективність та зменшити ризики виробництва. Сформовано комплекс стратегії забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції.

Матричні методи оцінки конкурентних переваг дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, характеризуючи середовище його функціонування, ринкову позицію, основні напрямки подальшого розвитку. Метод інтегральної оцінки характеризується показниками задоволення потреб споживачів та ефективністю виробництва. Метод теорії якості продукції ілюструє її споживчу цінність порівняно з аналогом конкурента або ідеальними (найкращими параметрами), які потенційно спроможний досягнути суб'єкт бізнесу, що супроводжується визначенням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту. Виявлення конкурентних переваг за якістю продукції здійснюється методом «профілів» [17–24]. Групування методів оцінки рівня забезпечення конкурентних переваг наведено на рис. 1.2 [17–30].

Рис. 1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг

Джерело: адаптовано на основі [17–30].

Узагальнюючи можна стверджувати, що оцінка конкурентних переваг продукції здійснюється поетапно: від визначення конкретних чинників забезпечення конкурентних переваг (обґрунтування цілей, визначення індикаторів конкурентних переваг, проведення аналізу й формулювання висновків, коли основними є показники економічного стану підприємства, якісна характеристика його продукції та зовнішні фактори впливу на них),

аналізу основних індикаторів, визначення конкурентної позиції підприємства на основі оцінки ринкової частки підприємства порівняно з основними конкурентами (виявлення територіальних меж ринку, оцінка конкурентних переваг продукції й галузі, зокрема з позиції наявного типу та ризиків, передбачення майбутніх потреб, створення власного ринку, виявлення ефективності бізнесу, визначення рівня унікальності й цінності продукції для споживача порівняно з конкурентами – індикатори конкурентної переваги продукції наведено у табл. 1.4), з подальшою розробкою стратегії забезпечення конкурентних переваг (оцінка отриманих раніше результатів, розробка стратегії управління й забезпечення конкурентних переваг) [15–23].

Таблиця 1.4

Індикатори конкурентних переваг продукції

Індикатор	Конкурентна перевага	Характеристика
Ціна продажу	Бренд Маркетинг Пакування	Здатність виробника за однакових умов створити продукт привабливішим, з вищою споживчою цінністю
Рентабельність	Високий попит	Інтегрована оцінка економічної діяльності
Витрати	Спадний тренд, привабливість для споживача (група еліт)	Ілюструє здатність суб'єкта бізнесу оптимізувати виробництво й мінімізувати витрати
Собівартість	Продуктивність праці та виробництва	Є непрямою характеристикою якості, фактором ціноутворення й рівня прибутку
Якість	Безпечність продукції, її сертифікація	Демонструє якісні характеристики продукції

Джерело: сформовано на основі: [7–37].

Ринковими індикаторами конкурентних переваг виступають унікальність та цінність продукції, її привабливість для покупця, ціна продажу та її спів ставність з цінами конкурентів, рентабельність продажу, рівень виробничих витрат (як порівняльна величина ефективності споживання виробничих ресурсів, зокрема праці, матеріальних, фінансових, земельних, а також оцінка раціональності менеджменту на всіх рівнях [6–9]), що стає стимулом для раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці й виробництва продукції [13–25]. Оцінку конкурентних позицій ілюструють обсяги виробництва й пролажу здійснюють як за

статистичними даними (випуск продукції, частка ринку), так і з позиції ресурсного підходу (доступність та наявність ресурсів, витрати на їх залучення, структура попиту й пропозиції, їх динаміка у розрізі регіонального, національного чи міжнародного ринку, у галузевому чи національному аспектах [8–9]. Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг передбачає використання наявних та залучення нових ресурсів, розширення виробничого та маркетингового потенціалу суб'єкта бізнесу на основі повної правдивої інформації, у тому числі про діяльність конкурентів.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз досліджень щодо трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага» виявив широкий спектр їх визначень як цілісного сприйняття, так і наголошення на окремих аспектах. З позиції етапів та джерел (зовнішніх чи внутрішніх) становлення, факторів та механізмів забезпечення.

2. Базисом загальної конкурентоспроможності є внутрішні конкурентні переваги продукції, обумовлені потенціалом суб'єкта бізнесу та його ринковими позиціями. Процес забезпечення конкурентних переваг в підприємництві починається з ідеї у процесі її розробки, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, шляхом визначення взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

3. Структуризація методів оцінки конкурентних переваг дозволила групувати їх у за походженням на методи оцінки на основі ринкової позиції; з урахуванням маркетингового потенціалу; з урахуванням стратегічного розвитку суб'єкту бізнесу; на основі фінансово-економічних показників, засновані на аналізі внутрішніх факторів. Для інтегрованої оцінки конкурентних переваг продукції застосовують такі основні індикатори конкурентної переваги: собівартість продукції, рентабельність продажу, якість, продуктивність праці та виробництва), частка продукції на ринку.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В АГРОБІЗНЕСІ

2.1. Соціально-економічні умови забезпечення конкурентних переваг агробізнесу

Агробізнес є одним з найважливіших та найперспективніших секторів економіки України, визначає стан продовольчої безпеки, експортну діяльність, зайнятість, соціальний розвиток та екологічну сталість країни. Він є складною та багатогранною системою, яка охоплює всі ланки виробництва, перероблення, зберігання, транспортування, розподілу та споживання аграрної продукції, а також надання пов'язаних з нею послуг.

Дослідження конкурентного середовища агробізнесу засвідчило перспективну роль зовнішніх чинників у забезпеченні конкурентних переваг, зокрема вплив інституційного середовища, у тому числі партнерських відносин у контексті співпраці між учасниками суспільно-економічного сектору. Забезпечення конкурентного середовища на ринку аграрної продукції визначається наявністю, станом та розвитком інституційне забезпечення [34]. Інституційне середовище вітчизняного ринку аграрної складається з формальних та неформальних інститутів, а також санкцій за невиконання правил й норм його організації, які й собі поділяються на політичні та соціально-економічні (рис. 2.1). Формальні інститути забезпечуються системою державних органів і є закріпленими в нормативно-правових актах [12]. Наразі вітчизняні товаровиробники переважно керуються крім чинного національного законодавства досвідом країн Європейського Союзу [21]. Одним з етапів формалізації на ринку аграрної продукції стало прийняття Верховною Радою України у 2013 р. Закону «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції…», який регулює виробництво органічної продукції. Проте, як і з іншими нормативно-правовими актами він потребує удосконалення й зазнав чисельних змін.

Рис. 2.1. Складові середовища виробників аграрної продукції в Україні

Джерело: розроблено на основі: [12, 34].

Відносини у сфері діяльності суб'єктів аграрного бізнесу регулюються різними нормативно-правовими актами. До них належать, наприклад, такі закони «Про аграрні біржі», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою», «Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», Постанова Кабінету міністрів України «Про аграрний фонд», «Про аграрні інновації» та інші [6–26]. Безпосередніми нормативними актами, які регулюють відносини у сфері діяльності суб'єктів аграрного бізнесу є Земельний кодекс України (визначає правові засади власності та користування землею, а також регулює земельні відносини, пов'язані з веденням аграрного бізнесу), Цивільний кодекс України (встановлює загальні положення про договори, зокрема, договори оренди землі, купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, та інші договори, що використовуються в аграрному бізнесі), Господарський кодекс України (визначає правові засади господарської діяльності, включаючи діяльність сільськогосподарських підприємств), Податковий кодекс України (встановлює правила оподаткування доходів, отриманих від ведення аграрного бізнесу), Закони України «Про фермерське господарство», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про державну підтримку сільського господарства», які встановлюють правові та організаційні засади діяльності

господарств, визначають правові та організаційні засади створення та діяльності підприємств, механізми державної підтримки товаровиробників.

Існує велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють специфічні аспекти діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, наприклад, правила ветеринарної медицини. Також до системи регулювання віднесено підзаконні акти, які розробляються та затверджуються центральними органами виконавчої влади, й забезпечують реалізацію законодавства у сфері аграрного бізнесу, визначають порядок, умови, процедури, форми, критерії, норми, стандарти, правила, інструкції, методики, рекомендації тощо, що стосуються різних аспектів аграрної діяльності. Певні аспекти виробництва регулюються окремими законами, зокрема таким є органічної продукції, «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва…», прийнятий у 2019 р. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Державне регулювання виробництва аграрної продукції в Україні

Закони України	Область регулювання	Недоліки
Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва…	Сертифікація, виробництво, обіг та маркування органічної продукції	Недостатньо прописаний механізм перевірки якості продукції
Про внесення змін до… законодавчих актів… щодо умов обігу земель…	Відносини використання земельних ресурсів	Не повною мірою визначені положення щодо захисту виробників органічної та неорганічної продукції
Про державну підтримку сільського господарства..	Фінансова підтримка виробників аграрної продукції	Не встановлено порядок розподілу коштів виробників органічної та неорганічної продукції
Про державний контроль… про харчові продукти… здоров’я та благополуччя тварин	Сприяння безпечності харчових продуктів та їх виробництва	Немає механізму покарання недобросовісних виробників

Джерело : сформовано на основі: [16–21].

При розробці Законів враховано досвід Європейського Союзу, зокрема Постанова Ради (ЄС) №834/2007 від 28 червня 2007 р. про органічне виробництво…, Регламент Комісії (ЄС) №889/2008 від 5 вересня 2008 р. щодо правил, Регламенту Комісії (ЄС) та Постанови Ради (ЄС) щодо імплементації №34/2007, №1235/2008, а також Регламент Європарламенту та

Ради ЄС №2018/848, прийнятий у 2018 р. [17], якими встановлено правила імплементації Постанови Ради (ЄС) № 834/2007. Основними принципами нового Регламенту є посилення відповідальності виробників за виготовлену продукцію, встановлення вимог до групової сертифікації та розширення сфери застосування самого регламенту, включаючи непереоблені продукти сільського господарства, зокрема насіння та корми [13].

Неформальні інститути орієнтовані на формування суспільно-економічних відносин ведення господарської діяльності з урахуванням історичного досвіду та підкріплення ментальністю, морально-етичними нормами, звичаями та традиціями [7–15]. Найкращим варіантом забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств є поєднання формальних та неформальних інститутів. Забезпечення конкурентних переваг аграрної продукції через норми та принципи (здоров'я, екології, турботи, справедливості) суспільного розвитку мають дуже велике значення, адже сама сутність за мінімального втручання у природне середовище (рис. 2.2).

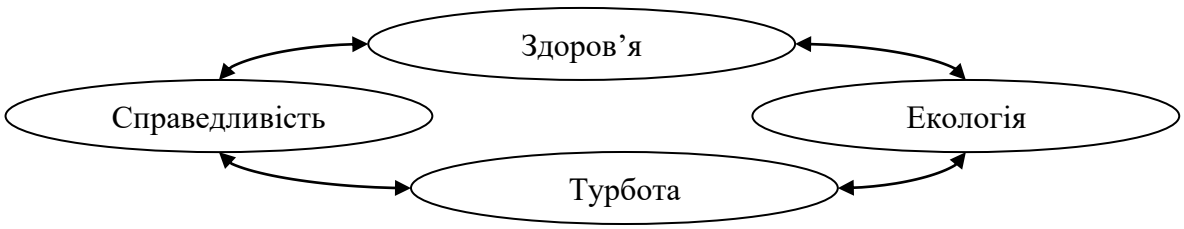


Рис. 2.2. Принципи аграрного виробництва за цілями сталого розвитку

Джерело: адаптовано на основі [25].

Складовою інститути обмежень та формування середовища інституційних санкцій та примусу є чинна нормативно-правова база, зокрема Земельний та Трудовий кодекси України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Закону України «Про державний контроль… про харчові продукти…». які покликані сприяти добросовісній конкуренції, захисту прав споживачів, купуючи продукцію та взаємодіючи у соціально-економічному середовищі [40–46]. Однак, вказані нормативно-

правові акти не є достатніми для контролю здійснення детальної перевірки виробників аграрної продукції. Налагодження зворотного зв'язку між аграрним бізнесом та державою, посилення контролю над діяльністю органів сертифікації дозволять подолати вказані недоліки [17–25]. Регіональні програми розвитку аграрного сектору орієнтовані на виробництво органічної продукції (табл. 2.2). Їх реалізація супроводжується фінансуванням аграрного сектору з боку органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.2

Регіональна підтримка аграрного виробництва

Назва програми	Область	Заходи
Стратегія розвитку області (2020–2027 рр.)	Житомирська	- підтримка впровадження інновацій й органічного виробництва; - розробка технологій органічного виробництва; - пошук інвестицій й підтримка у підготовцці фахівців; - популяризація переваг органічної продукції та її виробництва
Стратегія розвитку області (2020–2027 рр.)	Одеська	- підтримка малих суб'єктів аграрного бізнесу, орієнтованих на органічне виробництво
Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства на (2021–2025 рр.)	Львівська	- надання субсидії на одиницю сільськогосподарських угідь під органічним землеробством
Стратегія розвитку області (2020–2023 рр.)	Черкаська	- розвитку органічного землеробства через залучення інвестицій; - сприяння розвитку ланцюгів доданої вартості органічної продукції
Програма розвитку та підтримки аграрного комплексу (2021–2027 рр.)	Полтавська	- компенсація 50% витрат за перехід на органічне землеробство; - компенсація до 50% витрат на добрива й засоби захисту рослин для органічного землеробства; - відшкодування до 40% вартості органічної продукції для медичних та соціальних закладів, закладів дошкільної та загальної освіти

Джерело: сформовано на основі: [10–42].

Інституційне середовище виробників аграрної продукції формує умови забезпечення конкурентних переваг та становлення національного ринку. Врахування досвіду Європейського Союзу дозволяє розвивати інститути суспільного сектору за одночасної популяризації здорового способу життя.

2.2. Ринок аграрної продукції в умовах сучасних викликів

Для проведення аналізу соціально-економічного стану агробізнесу України використано такі дані: а) часовий ряд обсягів виробництва, експорту та імпорту аграрної продукції України за 2015–2023 рр.; б) кореляційна матриця між різними факторами, що впливають на конкурентоспроможність агробізнесу України, такими як ресурси, технології, інновації, якість, політика тощо; в) кластерний аналіз суб'єктів агробізнесу України за певними критеріями, такими як розмір, форма власності, вид діяльності, регіон тощо; г) SWOT-аналіз агробізнесу України в умовах сучасних викликів, таких як війна, пандемія, кліматичні зміни тощо (рис. 2.3).

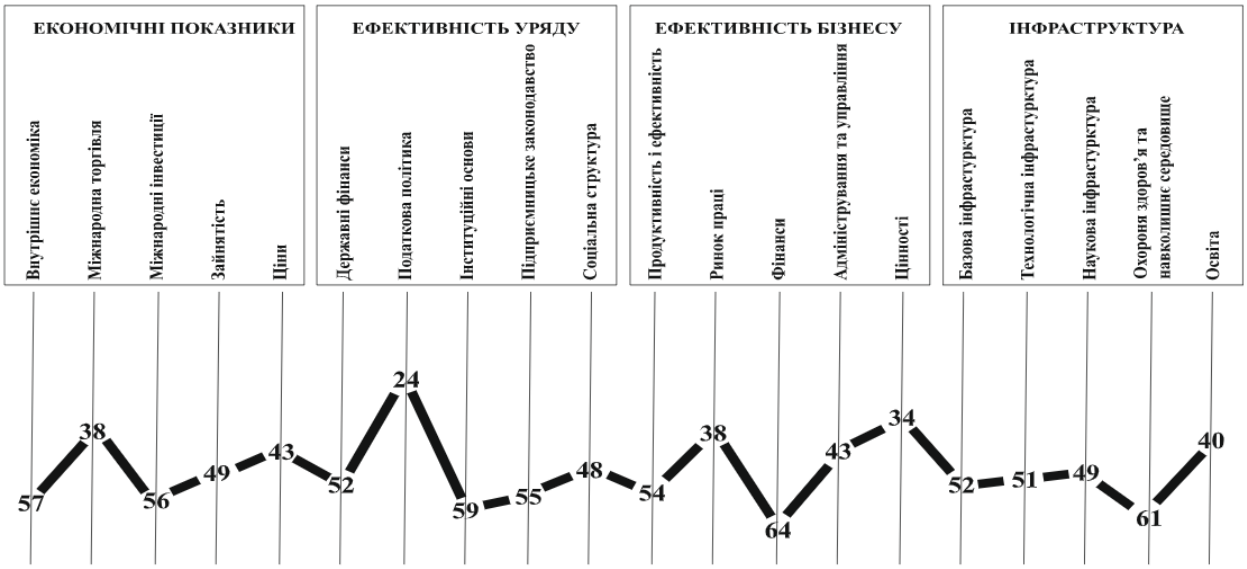


Рис. 2.3. Умови формування конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу

Джерело: адаптовано на основі [89].

Аграрний сектор України у 2010–2020 рр. демонстрував стабільне зростання виробництва та експорту аграрної продукції. У 2023–2024 рр., попри військовий конфлікт, економічну кризу, пандемію та інші негативні фактори аграрна продукція становить близько 10% ВВП України та близько 40% її експорту. Україна є одним з лідерів світового ринку зернових, м'ясних, олійних, цукрових, фруктово-овочевих, молочних, та інших продуктів [32–

45]. Конкурентоспроможність агробізнесу України залежить від багатьох факторів, які мають різний ступінь впливу та кореляції. До найважливіших факторів належать ресурси (земля, вода, енергія, капітал, робоча сила тощо), технології (машини, обладнання, насіння, добрива, засоби захисту тощо), інновації (нові сорти, методи, продукти, послуги тощо), якість (стандарти, сертифікація, контроль тощо), політика (законодавство, податки, субсидії, кредити, захист тощо). За даними кореляційного аналізу, найбільший позитивний зв'язок мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості [42–52].

Суб'єкти агробізнесу України можна поділити на чотири основні групи (кластери) за певними критеріями, такими як розмір, форма власності, вид діяльності, регіон тощо. Перша група – це великі агрохолдинги, які мають значні земельні ресурси, високий рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також високу залежність від зовнішніх ринків, кредитів, ризиків тощо. Друга група – це середні та малі підприємства, які мають обмежені земельні ресурси, середній рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також більшу гнучкість, адаптивність, диверсифікацію тощо, третя група – фермерські господарства з невеликими земельними ресурсами, низьким рівнем технологізації, конкурентоспроможності, інновацій, експортної орієнтації та високою соціальною відповідальністю, екологічність, традиційність тощо, четверта – домогосподарства з мінімальними земельними ресурсами, відсутністю технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але високою самодостатністю й механізмами забезпечення продовольчої безпеки тощо (табл. 2.3).

SWOT-аналіз агробізнесу України в умовах сучасних викликів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для його розвитку. До сильних сторін належать: різноманітність кліматичних зон, великі земельні ресурси, висока якість продукції, високий попит на світовому ринку, висока рентабельність, висока соціальна відповідальність, високий

рівень технологізації та інновацій, висока конкурентоспроможність тощо. До слабких сторін належать: низька ефективність використання земельних ресурсів, якість інфраструктури та екологічність виробництва, низький рівень державної підтримки та регулювання, рівень захисту від ризиків, рівень освіти та кваліфікації персоналу, кооперації та інтеграції тощо. До можливостей належать: розширення ринків збуту, асортименту продукції, сфери послуг, міжнародної співпраці, джерел фінансування, доступу до інформації та знань, можливостей для адаптації та мітігації до викликів тощо.

Таблиця 2.3

SWOT – аналізу ринку аграрної продукції України

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Сприятливі природно-кліматичні умови – Україна має багаті чорноземи та сприятливий клімат для вирощування багатьох сільськогосподарських культур. - Високий потенціал – Україна володіє значними земельними ресурсами та може значно наростити виробництво аграрної продукції. - Диверсифікована структура виробництва – вирощується широкий спектр сільськогосподарських культур, що робить ринок більш стійким до зовнішніх факторів. - Зростання експортного потенціалу – Україна є одним зі світових лідерів з експорту зернових, олійних та інших культур.	- Недостатня інфраструктура – застаріла логістика, нестача елеваторних потужностей та складських приміщень. - Низький рівень державної підтримки – недостатнє фінансування аграрного сектору, недосконаліть аграрної політики. - Застарілі технології – необхідність оновлення та модернізації сільськогосподарської техніки та технологій. - Вплив воєнних дій – російська війна спричинила значні руйнування аграрної інфраструктури, втрату ринків збуту та дефіцит кадрів
Можливості	**Сучасні виклики**
- Розвиток експортного потенціалу – збільшення експорту аграрної продукції на нові ринки, диверсифікація експортних напрямків. - Залучення інвестицій – модернізація аграрної інфраструктури, впровадження нових технологій, розвиток переробної промисловості. - Державна підтримка – створення сприятливих умов для розвитку аграрного сектору, вдосконалення аграрної політики. - Інновації – впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, підвищення ефективності виробництва.	- Російська війна спричинила значні руйнування аграрної інфраструктури, втрату ринків збуту, дефіцит кадрів, зростання цін на ресурси. - Зміна клімату несе ризики для аграрного виробництва, такі як посухи, повені, екстремальні погодні явища. - Глобалізація посилює конкуренцію на світових аграрних ринках. - Продовольча безпека зумовлена зростанням світового населення та ризиками продовольчої кризи.

Джерело: сформовано на основі: [38–52].

До загроз належать: загострення військового конфлікту, поширення пандемії, посилення кліматичних змін, конкуренції, санкцій, корупції, соціальної напруги, екологічної кризи тощо. Таким чином, ринок аграрної продукції України є складним та динамічним, який має багато переваг, але

також багато проблем та викликів. Порівняльний аналіз темпів соціально-економічного розвитку виробництва суб'єктів аграрного бізнесу України, Житомирської області й ТОВ «Еліт» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз темпів соціально-економічного розвитку виробництва суб'єктів аграрного бізнесу у 2010–2022 рр.

Характеристика	Україна	Житомирська область	ТОВ «Еліт»
1. Аналіз динаміки:			
Валовий випуск сільського господарства	зріс на 25%	зріс на 20%	зріс на 30%
Експорт аграрної продукції	зріс на 50%.	зріс на 40%.	зріс на 50%.
Рівень інвестицій в аграрний сектор	зріс на 10%.	зріс на 15%	зріс на 20%
Державна підтримка аграрного сектору	зросла на 5%	зросла на 10%	зросла на 40%
2. Порівняльний аналіз – має значний потенціал для розвитку агробізнесу, але поступається багатьом	країнам за рівнем	іншим областям України за рівнем	має значні конкурентні переваги порівняно з іншими аграрними підприємствами Житомирської області
Державна підтримка, інвестиції, рівень кваліфікації кадрів та продуктивність праці – менше	ніж країни ЄС, США та Канада	Інвестиції – менші, ніж у Київській, Дніпропетровській та Одеській областях, державна підтримка – менша, ніж у Вінницькій та Хмельницькій областях, продуктивність праці – нижча, ніж у Київській та Черкаській областях, кваліфікація кадрів – менша, ніж у Тернопільській та Рівненській областях	Інвестує й експортує в аграрний сектор значно більше, ніж більшість інших аграрних підприємств області; підприємства області; продуктивність праці в аграрному секторі значно вища, ніж у більшості інших аграрних підприємств області; рівень кваліфікації кадрів значно вищий, ніж у більшості інших аграрних підприємств
Доступу до кредитів	значно обмежений, порівняно з країнами ЄС	значно обмежений, порівняно з Київською та Дніпропетровською областями	значно вищий, ніж у більшості інших аграрних підприємств
Якість інфраструктури	значно гірша, ніж у країнах ЄС	гірша, ніж у Київській та Одеській областях	якість інфраструктури значно вища, ніж у більшості інших аграрних підприємств
3. Факторний аналіз:	Позитивна динаміка рівня інвестицій, державної підтримки, рівня заробітної плати та кваліфікації кадрів, доступ до кредитів та фінансових ресурсів, якість інфраструктури, сприятливе бізнес-середовище		
4. Кластерний аналіз:	належить до групи країн з низьким рівнем розвитку агробізнесу	належить до групи областей з середнім рівнем розвитку агробізнесу	належить до групи з середнім рівнем розвитку агробізнесу

Джерело: сформовано на основі: [18–42].

За часовими рядами обсяг виробництва аграрної продукції в області зріс з 11,8 млрд грн у 2015 р. до 16,4 млрд грн у 2020 р., а обсяг експорту – з 2,4 млрд грн у 2015 р. до 4,2 млрд грн у 2020 р. Обсяг імпорту аграрної продукції в області зменшився з 0,6 млрд грн у 2015 р. до 0,4 млрд грн у 2020 р. Сфера агробізнесу Житомирської області є ефективним та конкурентним на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу Житомирської області залежить від багатьох факторів, які мають різний ступінь впливу та кореляції. За даними кореляційної матриці, найбільший позитивний зв'язок мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості. Це означає, що агробізнес Житомирської області має достатньо земельних, водних, енергетичних, капітальних, робочих ресурсів, а також високий рівень використання сучасних машин, обладнання, насіння, добрив, засобів захисту, нових сортів, методів, продуктів, послуг тощо (рис. 2.5).

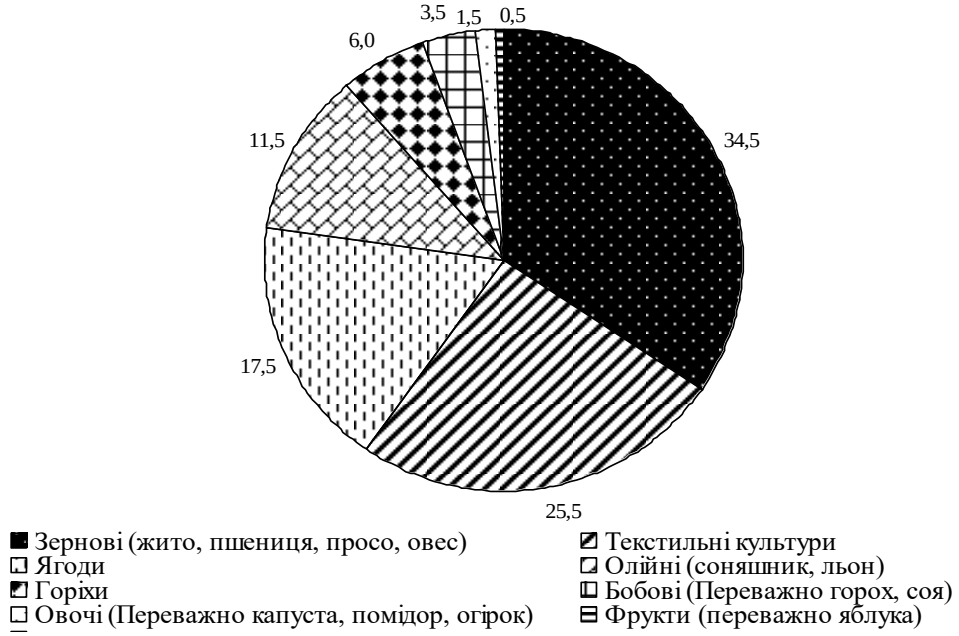


Рис. 2.4. Структура земельних угідь під найрентабельнішими культурами України у середньому у 2015–2021 рр., %

Джерело: розраховано на основі [10–41].

Структура використання земельних угідь України та Житомирській області відображає загальну тенденцію вирощування найбільш рентабельних та ліквідних культур: зернові – 46%, ягоди – 23,5%, олійні – 15,5%, горіхи – 8%, бобові – 4,5%, овочі – 2%, фрукти – 0,5%. Великі території зайняті під ягідниками – 8 (рис. 2.4). Переважна частка продукції (у 2020–2024 рр. до 75% вирощеної продукції) реалізовано на внутрішньому ринку, зокрема, у 2021 р. на внутрішньому ринку в Україні готової продукції реалізовано 9,78 тис т на 33 млн дол. [3]. Тренд до розширення лінійки органічної продукції у супермаркетах супроводжувався збільшенням перероблення сировини й кількості пропонованих ринком товарів.

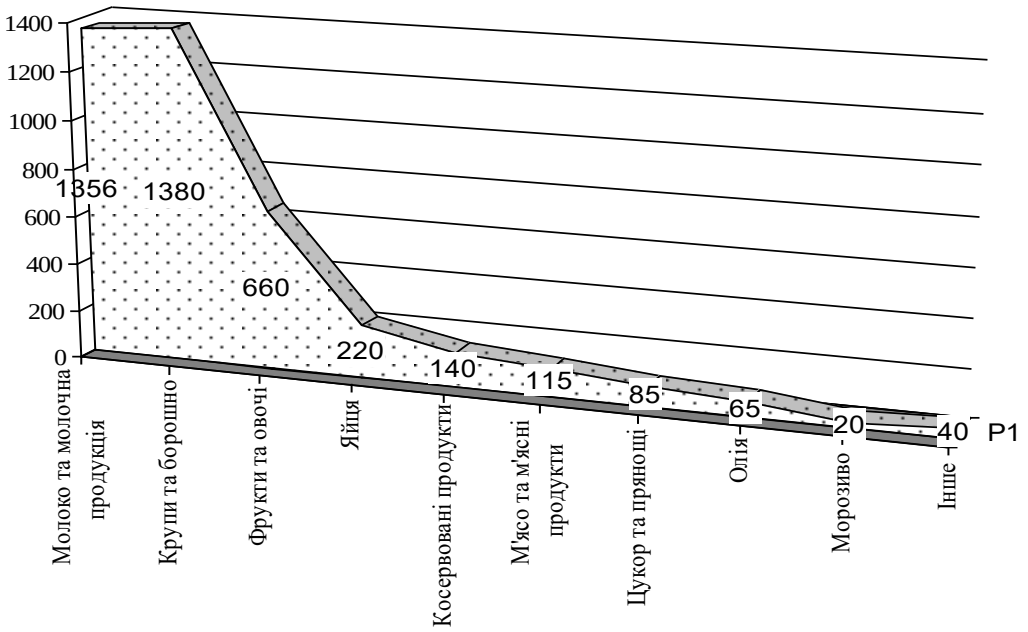


Рис. 2.5. Реалізації органічної продукції у 2021 р., на ринку України тис. т

Джерело: розраховано на основі [11–21].

Драйвером вітчизняного сільського господарства до 2022 р. був експорт, зокрема на Європейський ринок [55], а починаючи з 2022 р. темпи продажу за кордон скоротилися внаслідок блокування портів, обмежень вивезення продукції автомобільним, водним, повітряним та залізничним транспортом, так і внаслідок обмежень країн-споживачів. Лідери експорту аграрної продукції наведені у табл. 2.5. Головною в експортній орієнтації

суб'єктів бізнесу залишалася роль органічної продукції.У 2011–2021 рр. кількість виробників органічної продукції зросла у чотири рази (найбільший приріст спостерігався у 2018 р.), а серед областей-лідерів відзначилися Київська (87 операторів), Вінницька (51), Одеська (38) та Миколаївська (31), а серед споживачів – Нідерланди та інші країни ЄС та США [61].

Таблиця 2.5

Темпи експорту аграрної продукції України до попереднього року, %

Продукція	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019, +/-
Кукурудза	157,8	45,6	77,0	-80,815
Соя	142,4	147,1	73,8	-68,658
Пшениця	177,0	70,9	57,1	-119,86
Олія	110,6	127,2	51,2	-59,342
Макуха	117,5	83,9	189,7	72,1603
Соняшник	236,4	35,6	54,3	-182,09

Джерело: розраховано на основі [20–30].

Перспектива продажу органічної продукції на противагу традиційної обумовлено ще й вищим рівнем цін (за різними групами товарів у 1,09–14,32 раза). Структура продажів за каналами реалізації виробниками аграрної продукції наведена на рис. 2.6. Структура витрат суб'єктів аграрного бізнесу наведена на рис. 2.7.

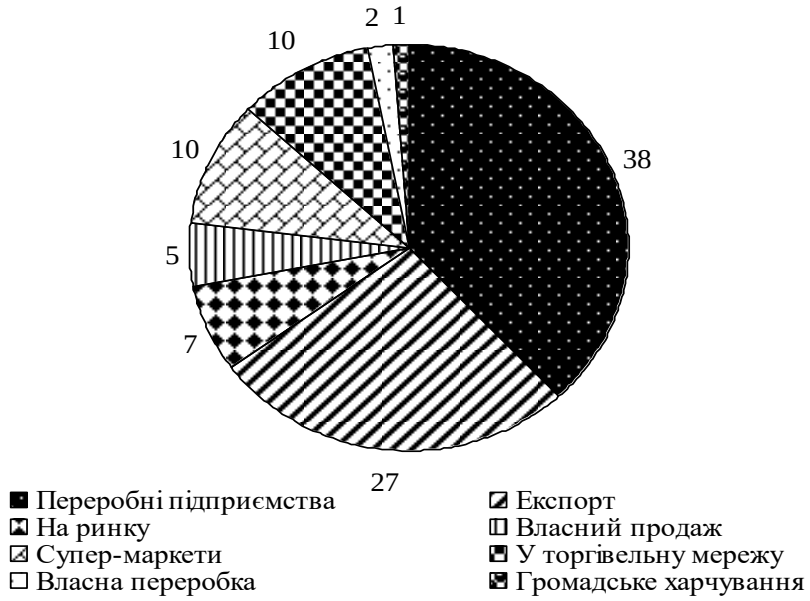


Рис. 2.6. Канали реалізації продукції суб'єктами аграрного бізнесу, %

Джерело: власні дослідження.

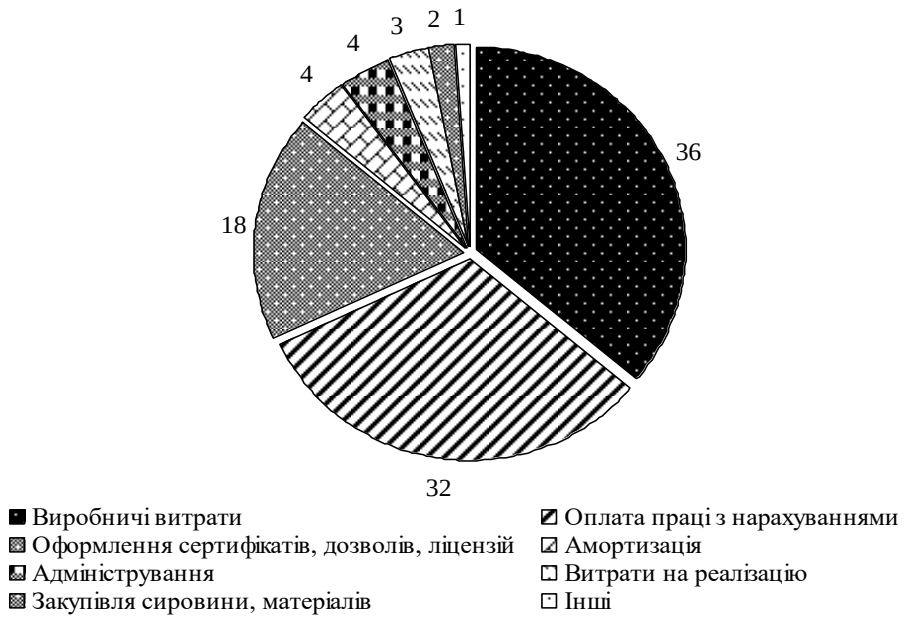


Рис. 2.7. Структура витрат суб'єктів аграрного бізнесу, %

Джерело: власні дослідження.

Так, витрати на ліцензування, патентування, сертифікацію та оформлення дозволів на отримання виробничих ресурсів сягає 20–35 тис грн / рік, що є досить високою величиною для мікро- та малих підприємств та фермерських господарств. Їх отримання може уможливити вихід на ринок з преміальною ціною або отримати підтримку з боку держави та світової спільноти у вигляді грантів, співфінансування проєктів, участі у програмах. Додатковими витратами суб'єктів аграрного бізнесу є залучення та навчання персоналу, придбання обладнання, нових технологій, управління збутом та адміністрування.

2.3. Оцінка індикаторів конкурентних переваг ТОВ «Елітне»

Монографічний аналіз Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі проведено на основі досвіду функціонування ТОВ «Елітне» – одного з успішних та перспективних в Житомирській області виробників аграрної продукції. ТОВ «Елітне» є сільськогосподарським

підприємством, яке займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих, фруктових та інших культур, а також розведенням великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Конкурентні переваги підприємства забезпечуються внаслідок обсягів виробництва та експорту аграрної продукції та продуктів її переробки (особливо борошна, хліба та хлібобулочних виробів), які мають високу якість та популярність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія ТОВ «Елітне» зареєстрована 18.10.2012 за адресою Україна, Житомирська обл., Бердичівський р-н, с. Буряки, вул. Іванопільська, 7-а. Його керівником є Яценко Валентин Михайлович, а кінцевим бенефіціарним власником і засновником є Гундич Ігор Петрович. Розмір статутного капіталу підприємства – 1,63 млн грн. Зовнішнє ринкове середовище підприємства можна проаналізувати за допомогою моделі PESTEL, яка враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори (табл. 2.6).

Аналіз зовнішнього ринкового середовища ТОВ «Елітне» можна умовно поділити на макро- та мікро середовище. Основними ресурсами стали Сайт Державної служби статистики України (https://ukrstat.gov.ua/), Сайт Міністерства економіки України (https://me.gov.ua/), Сайт Торгово-промислової палати України (https://ucci.org.ua/). Встановлено, що макросередовище охоплює такі чинники як економічні (темпи економічного зростання – Україна переживає складний економічний період, пов'язаний з війною, ВВП України в 2022 р. впав на 30,4%, прогнозується, що в 2024 р. економіка України почне відновлюватися, але темпи зростання будуть порівняно невеликими; рівень інфляції в Україні в 2022 р. значно зріс і склав 26,8%, очікується, що в 2023 р. інфляція буде поступово знижуватися, але все ще залишатиметься на високому рівні; валютний курс, зокрема курс гривні до долара США в 2022 р. значно девальвувався, очікується, що в 2024 р. курс гривні буде поступово стабілізуватися, але все ще залишатиметься нестабільним; процентні ставки в Україні в 2022 р. значно зросли, очікується,

що в 2024 р. процентні ставки будуть поступово знижуватися, але все ще залишатимуться на високому рівні);.

Таблиця 2.6

Аналіз зовнішнього ринкового середовища підприємства ТОВ «Елітне»

Політичні фактори:	Економічні фактори
• Підприємство діє в умовах політичної нестабільності в Україні, що впливає на ризики та невизначеність діяльності. • Підприємство підпадає під дію державної аграрної політики, яка передбачає підтримку сільськогосподарських виробників за допомогою субсидій, дотацій, податкових пільг, кредитування, страхування, захисту від недобросовісної конкуренції тощо. • Підприємство залежить від зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, яка зумовлюється міжнародними угодами, тарифами, квотами, санкціями, нормами якості тощо.	• Підприємство впливає на економічний стан регіону та країни, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця, сплачує податки, залучає інвестиції тощо. • Підприємство зазнає впливу економічних циклів, інфляції, курсу валют, рівня доходів населення, попиту та пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції, конкуренції, цінової політики тощо. • Підприємство користується економічними можливостями, такими як розвиток інфраструктури, логістики, інновацій, диверсифікації продукції, експорту, органічного землеробства тощо.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
• Підприємство відповідає соціальним потребам та очікуванням споживачів, працівників, місцевої громади, партнерів тощо. • Підприємство враховує соціальні тенденції, такі як демографічні зміни, міграція, урбанізація, освіта, культура, цінності, стиль життя, споживчі уподобання тощо. • Підприємство зобов'язане дотримуватися соціальних норм та стандартів, таких як соціальна відповідальність, соціальне партнерство, соціальна безпека, соціальне страхування, соціальна справедливість, соціальна захищеність тощо.	• Підприємство використовує технологічні можливості, такі як сучасна техніка, обладнання, матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин, інформаційні та комунікаційні технології, цифровізація, автоматизація, роботизація, біотехнології, нанотехнології тощо. • Підприємство залежить від технологічного розвитку, інновацій, наукових досліджень, патентів, ліцензій, ноу-хау, трансферу технологій тощо. • Підприємство адаптується до технологічних змін, що впливають на продуктивність, якість, ефективність, конкурентоспроможність, безпеку, екологічність тощо.
Екологічні фактори:	Правові фактори:
• Підприємство впливає на екологічну ситуацію в регіоні та країні, оскільки використовує природні ресурси, виробляє сільськогосподарську продукцію, створює відходи, емісії, стоки тощо. • Підприємство залежить від екологічних умов, таких як клімат, ґрунт, вода, повітря, біорізноманіття, природні катаклізми тощо. • Підприємство дотримується екологічних норм та стандартів, таких як екологічна безпека, екологічна відповідальність, екологічне аудитування, екологічне маркування, екологічне сертифікування тощо.	• Підприємство діє в умовах правової системи України, яка регулює всі аспекти його діяльності. • Підприємство підпадає під дію різних правових актів, таких як Конституція України, Закон України «Про сільське господарство», Закон України «Про землю», Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон України «Про підприємництво», Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Трудовий кодекс України тощо. • Підприємство зобов'язане дотримуватися правових норм та стандартів, таких як права та обов'язки суб'єктів господарювання, права та обов'язки працівників, права та обов'язки споживачів, права та обов'язки власників, права та обов'язки партнерів, права та обов'язки держави, права та обов'язки громадян, права та обов'язки навколишнього середовища тощо.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Політичні фактори проявлені як політична нестабільність, наразі Урядова політика України спрямована на підтримку економіки та Збройних Сил України, а податкова політика України порівняно складна і мінлива, а соціальні фактори як рівень життя в Україні в 2022 р. значно знизився. Війна призвела до значного зростання бідності та безробіття; демографічні зміни – населення України в 2022 р. значно скоротилося, війна призвела до значної еміграції українців; цінності українців значно змінилися внаслідок війни. Українці стали більш цінувати життя, мир і свободу. Технологічні фактори зумовлені рівнем розвитку технологій, доступністю швидкість впровадження нових технологій в Україні порівняно низькі. Мікросередовище представлене такими чинниками як постачальники (кількість постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно невелика, якість продукції постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно висока, ціни постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно високі), споживачі (кількість споживачів на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно велика, потреби споживачів на ринку, де працює ТОВ «Елітне», постійно змінюються, платоспроможність споживачів на ринку, де працює ТОВ «Елітне», значно знизилась внаслідок війни); конкуренти (Кількість конкурентів на ринку, де працює ТОВ «Елітне» порівняно велика). Таким чином, підприємство ТОВ «Елітне» діє в складному та динамічному зовнішньому ринковому середовищі, яке вимагає постійної адаптації, аналізу, прогнозування, стратегічного планування та управління змінами.

Аналіз конкурентного середовища ринку діяльності ТОВ «Елітне» дозволив виявити його прямих (підприємства, які пропонують аналогічні продукти або послуги на тому ж ринку) та непрямих (підприємства, які пропонують продукти або послуги, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів, але роблять це по-іншому) конкурентів. Прикладом прямих конкурентів ТОВ «Елітне» є ТОВ «Агропромхім», ТОВ «Екопродукт», ТОВ «Наш продукт», а непрямих конкуренти – ТОВ «М'ясокомбінат», ТОВ «Молочний завод», ТОВ «Хлібозавод». Аналіз конкурентного середовища є

важливим інструментом для ТОВ «Елітне», який допоможе підприємству зрозуміти своїх конкурентів, розробити конкурентну стратегію і збільшити свою частку ринку. Основними конкурентами підприємства ТОВ «Елітне» на ринку сільськогосподарської продукції Бердичівського району Житомирської області є наступні підприємства: 1) ТОВ «Агро-Бердичів», яке: виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней, має статутний капітал 2 млн грн, 25 працівників, директором є Ковальчук О. О. У 2022 р. підприємство отримало дохід 35 млн грн та чистий прибуток 1,5 млн грн.

2) ТОВ «Бердичів-Агро», яке виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Має статутний капітал 1,5 млн грн, 20 працівників, директором є Шевченко В. В.. У 2022 р. підприємство отримало дохід 30 млн грн та чистий прибуток 1 млн грн.

3) ТОВ «Зоря-Агро», яке виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Має статутний капітал 1 млн грн, 15 працівників, директором є Сидоренко О. М.. У 2022 р. підприємство отримало дохід 25 млн грн та чистий прибуток 0,5 млн грн.

Сильними сторонами підприємства ТОВ «Елітне» порівняно з основними регіональними конкурентами є: висока якість продукції, яка відповідає вимогам споживачів та стандартам; різноманітність асортименту продукції, яка задовольняє різні потреби ринку; наявність власних земельних ресурсів, складських та транспортних засобів; використання сучасних технологій та обладнання в процесі виробництва; налагодженість логістики та збуту продукції; досвідчений та кваліфікований персонал; стабільність фінансового стану та рентабельності. Слабкими сторонами підприємства ТОВ «Елітне» є: залежність від погодних умов, природних катаклізмів; високі витрати на виробництво та обслуговування; низький рівень адаптації до змін інноваційності, ринкового середовища; недостатня просування,

реклама продукції; обмеженість ринків збуту, каналів дистрибуції; низька лояльність, свідомість споживачів про бренд підприємства.

ТОВ «Елітне» належить до першої групи суб'єктів агро бізнесу (кластеру) великих агрохолдингів, які мають значні земельні ресурси, високий рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також високу залежність від зовнішніх ринків, кредитів, ризиків тощо. За даними кластерного аналізу, ця група складає 10% від загальної кількості суб'єктів агробізнесу в Житомирській області, але 40% від загального обсягу виробництва та експорту аграрної продукції. За даними кореляційної матриці, найбільший вплив на конкурентоспроможність бізнесу компанії мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості (результати SWOT-аналізу ТОВ «Елітне» наведеноу табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT - аналіз діяльність ТОВ «Елітне» у 2010–2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
висока якість та популярність продукції, висока рентабельність та прибутковість, висока інноваційність та творчість, висока соціальна відповідальність та репутація, висока лояльність та задоволеність клієнтів та співробітників тощо	висока залежність від зовнішніх ринків та кредитів, висока концентрація на одному виді продукції, висока вразливість до ризиків та криз, висока конкуренція з іншими великими агрохолдингами, низький рівень диверсифікації та адаптації тощо
Можливості	Загрози
розширення ринків збуту, розширення асортименту продукції, розширення сфери послуг, розширення міжнародної співпраці, розширення джерел фінансування, розширення доступу до інформації та знань, розширення можливостей для адаптації та мітігації до викликів тощо	загострення військового конфлікту, поширення пандемії, посилення кліматичних змін, посилення конкуренції, посилення санкцій, посилення корупції, посилення соціальної напруги, посилення екологічної кризи тощо

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для агробізнесу ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів дозволяють виявити потенціал та ризики аграрного сектору. Агробізнес ТОВ «Елітне» має достатньо земельних, водних, енергетичних, капітальних, робочих ресурсів, а також високий рівень використання сучасних машин, обладнання, насіння, добрив, засобів захисту, нових сортів, методів, продуктів, послуг тощо. Однак, ТОВ

«Елітне» також стикається з низьким рівнем державної підтримки та регулювання, низьким рівнем захисту від ризиків, низьким рівнем стандартів, сертифікації, контролю тощо. Таким чином, агробізнес ТОВ «Елітне» має використовувати свої переваги та подолати свої недоліки для підвищення своєї конкурентоспроможності. За даними часового ряду, обсяг виробництва аграрної продукції в компанії зріс з 1,2 млрд грн у 2015 р. до 2,1 млрд грн у 2020 р., а обсяг експорту аграрної продукції зріс з 0,4 млрд грн у 2015 р. до 0,8 млрд грн у 2020 р. Обсяг імпорту аграрної продукції в компанії зменшився з 0,1 млрд грн у 2015 р. до 0,05 млрд грн у 2020 р. (табл. 2.8). Таким чином, агробізнес ТОВ «Елітне» є одним з лідерів аграрного сектору в Житомирській області, а компанія – ефективним та конкурентним учасником на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.8

Результати господарської діяльності ТОВ «Елітне»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Дохід, млн грн	28,6	26,3	28,7	100,3
Чистий прибуток, млн грн	0,77	5,54	0,77	100,0
Розмір активів, млн грн	47,0	38,9	47,0	100,0
Зобов’язання, млн грн	6,1	4,77	6,13	100,5
Кількість працюючих, чол.	19	17	19	100,0

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Житомирська область, Бердичівський район, с. Буряки,7 – це адреса двох суб'єктів господарювання, які займаються агро бізнесом, ТОВ «Елітне» та ФГ «Елітне-Агро». Фермерське господарство займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих та фруктових культур, розведенням різних видів тварин. ТОВ «Елітне» є одним з найуспішніших аграрних підприємств Житомирської області. Ефективність управління господарською діяльністю підприємств залежить від оцінки конкурентних переваг його та його продукції, яку воно виробляє. За даними 2020–2022 рр. дохід ТОВ «Елітне» у середньому склав 28,63 млн грн, чистий прибуток – 774,8 тис грн. Активи компанії оцінюють на рівні 47,0 млн грн, а зобов’язання – 6,13 млн грн. Кількість працівників – 19. Основними конкурентами ТОВ «Елітне» в

Житомирській області є такі суб'єкти агробізнесу як ТОВ «Агроінвестконтакт» та ТОВ «Агрофірма «Світанок», які мають споріднену спеціалізацію та розміри (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати аналізу господарських процесів ТОВ «Елітне» порівняно з основними конкурентами у 2020–2022 рр.

Показник	ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвест-контакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро-Союз»
Дохід, млн грн	28,6	25,7	32,5	27,9
Чистий прибуток, млн грн	0,77	1,23	2,30	1,79
Розмір активів, млн грн	47,0	36,8	45,7	40,6
Зобов'язання, млн грн	6,1	5,7	7,9	6,8
Кількість працюючих, чол.	19	15	25	20

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Дохід ФГ «Елітне-Агро» склав 25,68 млн грн, а чистий прибуток – 1,23 млн грн. Активи компанії становили 36,79 млн грн, а зобов'язання – 5,68 млн грн. Кількість працівників – 15. Основні конкуренти цих двох суб'єктів господарювання в Житомирській області є такі суб'єкти агро бізнесу. ТОВ «Агроінвестконтакт» спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та прядивних культур, а також змішаному сільському господарстві. Дохід ТОВ «Агроінвестконтакт» склав 25,68 млн грн, а чистий прибуток – 1,23 млн грн. Активи компанії становили 36,79 млн грн, а зобов'язання – 5,68 млн грн. Кількість працівників – 15. ТОВ «Агрофірма «Світанок» займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих культур та плодівництвом, а також розведенням великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз. Дохід ТОВ «Агрофірма «Світанок» склав 32,46 млн грн, а чистий прибуток – 2,3 млн грн. Активи компанії становили 45,68 млн грн, а зобов'язання – 7,89 млн грн. Кількість працівників – 25. ТОВ «Агро-Союз» спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та кормових культур, а також розведенні великої рогатої худоби, свиней та птиці. Дохід ТОВ «Агро-Союз» склав 27,89 млн грн, а чистий прибуток – 1,79 млнгрн. Активи компанії становили 40,57 млн грн, а зобов'язання – 6,79 млн грн. Кількість працівників – 20. Порівняльна оцінка діяльності суб'єктів агробізнесу наведена у табл. 2.10.

ТОВ «Елітне» має одним з найбільших показників продуктивності серед визначених конкурентів, але також найменший рівень рентабельності реалізації, що свідчить про високі витрати товариства. ТОВ «Агрофірма «Світанок» має найбільший коефіцієнт темпів зростання виручки від реалізації та найбільшу кількість працівників серед конкурентів, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства. ТОВ «Агроінвест-контакт» має найменший дохід та найменшу кількість працівників серед конкурентів, що свідчить про низьку конкурентоспроможність компанії. ОВ «Агро-Союз» має середні показники доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кількості працівників серед конкурентів, що свідчить про стабільну діяльність компанії. Пріоритетним напрямом аграрного виробництва є продукування органічної продукції, виробництво якої має всі переваги в Україні, зокрема родючі земельні ресурси, забезпечення водними ресурсами та тривалий вегетаційний період.

Таблиця 2.10

Результати оцінки конкурентоспроможності підприємств

№	Показник	Значення показників ($К_{ij}$)					Kmaxj	Вагомість $К_i$	Зважені бали ($Б_{ij}$)				
		ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвест-контакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро-Союз»	ФГ «Елітне-Агро»			ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвест-контакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро-Союз»	ФГ «Елітне-Агро»
1	оборотність зобов'язань	4,69	4,51	4,11	4,10	4,51	4,69	0,2	0,20	0,19	0,18	0,18	0,19
2	коефіцієнт оборотності запасів	1,11	1,48	0,72	1,10	1,10	1,48	0,2	0,15	0,20	0,10	0,15	0,15
3	коефіцієнт темпів зростання виручки	1,13	1,35	1,52	1,33	1,40	1,52	0,4	0,30	0,35	0,40	0,35	0,37
4	рентабельність реалізації	2,69	4,79	7,08	6,42	4,79	7,08	0,4	0,15	0,27	0,40	0,36	0,27
5	рентабельність активів	1,64	3,34	5,03	4,41	3,34	5,03	0,3	0,10	0,20	0,30	0,26	0,20
6	коефіцієнт автономії	0,87	0,85	0,83	0,83	0,85	0,87	0,3	0,30	0,29	0,29	0,29	0,29
7	продуктивність праці	1,51	1,71	1,30	1,40	1,71	1,71	0,1	0,09	0,10	0,08	0,08	0,10
8	коефіцієнт сталості кадрів	0,78	0,70	0,72	0,74	0,72	0,78	0,1	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09
9	Інтегральний показник конкурентоспроможності								1,38	1,70	1,83	1,76	1,66

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Стійкий характер структури виробництва має тенденцію до диверсифікації діяльності та розширення її асортименту. На рис. 2.8 наведено структуру вирощування овочів.

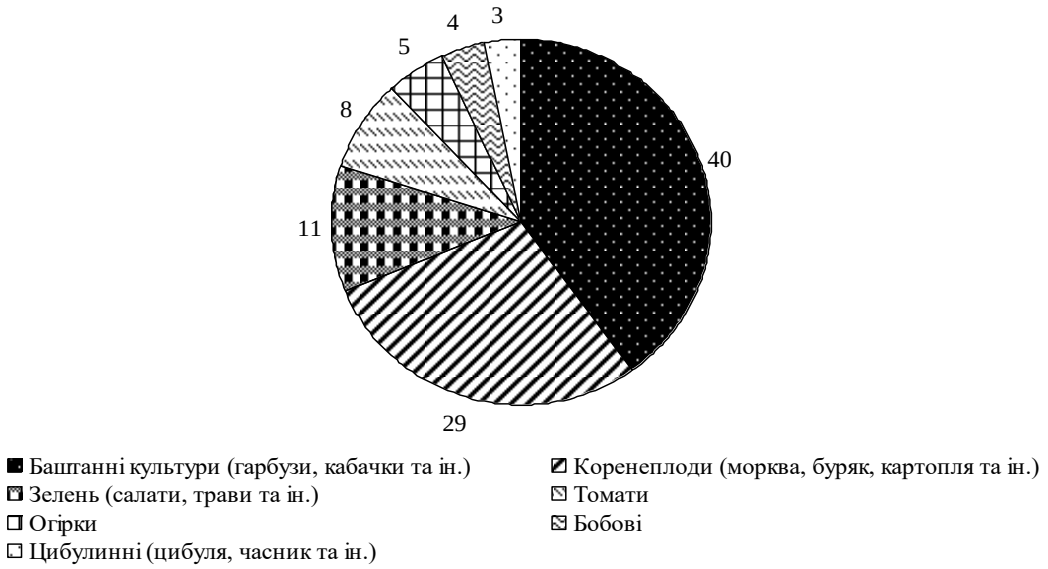


Рис. 2.8. Структура виробництва овочів

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило наявність тенденції збільшення кількості споживачів, які хочуть купувати якісну та здорову їжу та зростання активності виробників – суб'єктів агро бізнесу, які надають перевагу органічним технологіям ведення господарства на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції. Пріоритетними напрямами діяльності суб'єктів аграрного бізнесу має стати оптимізація та розвиток каналів збуту за одночасного підвищення якості та екологічності продукції й забезпечення її більшої привабливості для споживача.

Висновки до розділу 2

1. Виробництво аграрної продукції в Україні, зокрема на базі суб'єктів малого та середнього бізнесу є на стадії свого становлення. Відсутність достньодієвої підтримки з боку учасників суспільних відносин та високі ризики реалізації виробничих завдань за браку компетенції персоналу, технологій, матеріального й фінансовго забезпечення вимогає покушу виходу з наґвної ситуації, зокрема через удосконалення механізму збутової політики,

кооперацію, поширення екологічних практик виробництва – базису якості та безпечності продукту, посилення взаємодії з кінцевим споживачем.

2. Наявність інститутів формального та неформального регулювання організації виробництва покликане сприяти виробничо-фінансовій діяльності та звємодії учасників ринку, сприяння досягненню рівних умов господарювання та здійснення операційної діяльності. Водночас, серед них відсутні дієві механізми перевірки якісних характеристик сировини та готової продукції, які забезпечують безумовну тенденцію підвищення вказаних параметрів та ріст довіри до них з боку споживача. Відсутність положень щодо порядку розподілу коштів знижує дієвість механізму стимулювання аграрного виробництва. Головними пріоритетами забезпечення та оцінки конкурентних переваг аграрної продукції вважаємо її ідентифікацію, здатність отримати всі необхідні сертифікати та дозволи, безперервно відстежувати наслідки й причини відхилення від планових показників, виявлення впливу таких чинників як споживачі, конкуренти, постачальники, вхідні бар’єри для виходу на ринок, визначення собівартості, частки ринку, рентабельності та здатності впливу на ці параметри.

3. Покращення наявної ситуації пов’язане з оцінкою основних індикаторів забезпечення конкурентних переваг суб’єктів бізнесу – виробників аграрної продукції, оптимізацією витрат, постійним контролем за видатками, розробкою стратегії стратегії конкурентоспроможності продукції через розвиток вітчизняного ринку, інформування про продукцію та задоволення потреб споживачів та вихід на світовий ,зокрема європейський ринок. Мінімізація ризиків господарської діяльності пов’язана зі сертифікацією та набуттям статусу органічного виробника, забезпечення унікальності власної продукції, розробкою власного бренду та проведення відповідної маркетингової політики, а також використання переваг мінливої кон’юнктури ринку, а отже, забезпечення гнучної системи управління.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Пріоритетні стратегії забезпечення конкурентоспроможності виробників аграрної продукції

Результатом аналізу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу стало виокремлення трьох груп стратегій забезпечення конкурентних переваг та розвитку. Перша передбачає експерименти з новими видами діяльності, зокрема вирощуванням рослин, замінюючи наявні види продукції, обираючи механізм забезпечення конкурентоспроможності через оптимальну структуру асортименту. Це активна, новаторська, спрямована на пошук перспективних напрямів діяльності стратегія, ймовірність її прояву наведена на рис. 3.1.

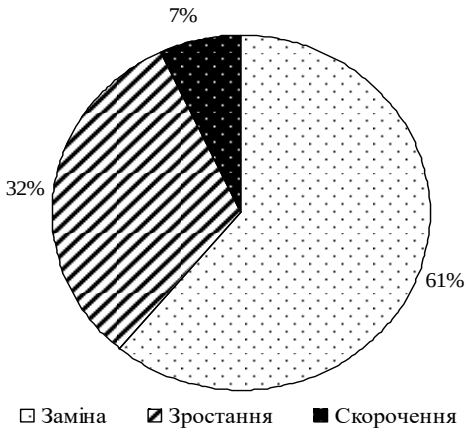
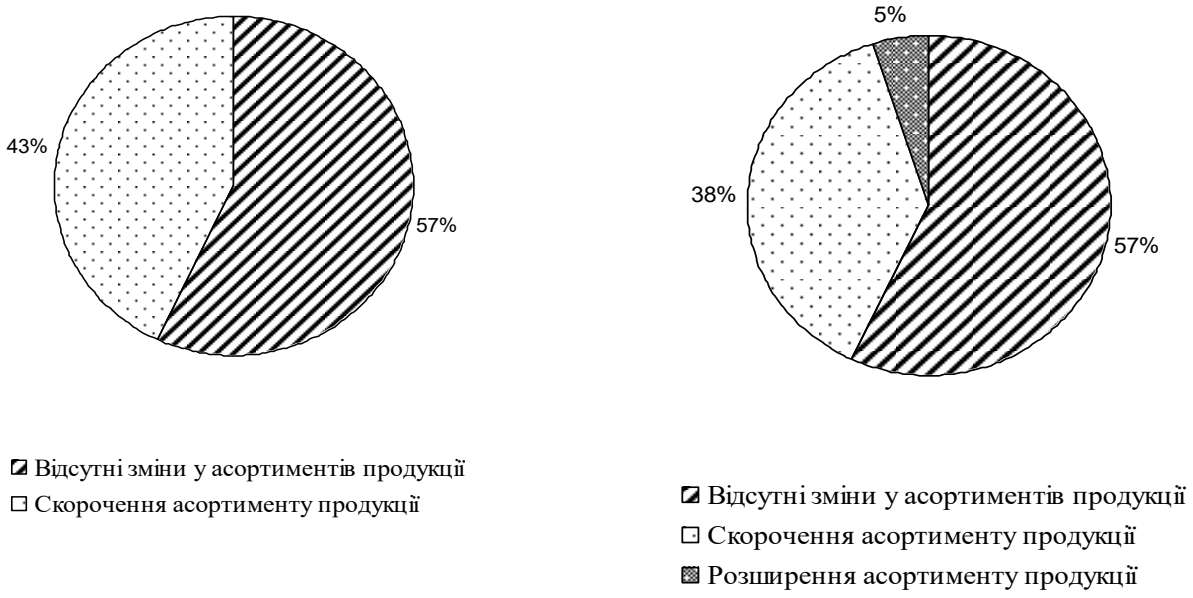


Рис. 3.1. Активні стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Друга група стратегій характеризує групу пасивних стратегій, пов'язаних зі скороченням площі угідь, зменшенням обсягів виробництва продукції внаслідок консервативної політики розвитку внаслідок зниження попиту на продукцію, яка пропонувалася та зниження ефективності діяльності й частки підприємств на ринку. Також скорочення обсягів

виробництва пов’язане з невідповідністю продукції вимогам ринку, що змушує застосовувати політику економії витрат, стимулювання обсягів продажів та зниження випуску продукції, вирощеної за інтенсивними технологіями. Третя група стратегій має поміркований характер внаслідок збільшення площ угідь та обсягів виробництва за переважно незмінного асортименту продукції, скорочення кількох її видів або його розширенням. Відповідно ймовірність їх залучення до практичної реалізації наведено на рис. 3.2*а* та рис. 3.2*б*. Подальше поглиблення аналізу суб’єктів аграрного бізнесу з позиції забезпечення їх конкурентоспроможності ілюструє перспективу диверсифікації їх діяльності та екологізації виробництва [84].



а) *б)*

Рис. 3.2. Пасивні та помірковані стратегії збереження конкурентних переваг суб’єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Стратегічне бачення першого підходу передбачає розширення асортименту продукції та площ в обробітку й забезпечення конкурентних переваг внаслідок брендингу та успішної маркетингової політики підприємства. На практиці стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору за другим підходом (табл. 3.1), коли досвід

суб'єктів бізнесу пов'язаний зі скороченням діяльності або незмінним характером асортименту, ефективною є стратегія перепрофілювання або розширення спектра діяльності [52–75], а також диверсифікація виробництва внаслідок залежності продуктивності від природно-кліматичних, екологічних, економічних та інших умов.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії забезпечення конкурентних переваг

Група	Стратегія	Характеристика стратегії
1	Диференціації товару та формування бренду підприємства	Супроводжується нарощуванням обсягів виробництва та збільшенням площ угідь
2	Перепрофілювання / розширення діяльності підприємства	Скороченням діяльності за незмінного асортименту продукції
3	Збільшення обсягів виробництва та площ в обробітку	Розширення асортименту продукції та забезпечення унікальності пропозиції

Джерело: власні дослідження.

Проведення детального аналізу конкурентного середовища суб'єктів бізнесу – виробників аграрної продукції дозволило визначити основні елементи та розробити конкурентну стратегію, яка буде використовувати конкурентні переваги ТОВ «Елітне». Постійний моніторинг конкурентного середовища дозволить підприємству бути готовим до змін та гнучко на них реагувати. Ось деякі напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів:

Розвиток інноваційно-інформаційної діяльності, яка передбачає впровадження нових технологій, продуктів, послуг, процесів, ринків, організаційних форм тощо [8]. Інновації дозволяють підприємству підвищити продуктивність, якість, ефективність, конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкового середовища [85], задовольняти потреби, очікування споживачів, створювати цінність, диференціюватися від конкурентів.

Формування людського, інтелектуального капіталу включає знання, навички, досвід, творчість, мотивацію, лояльність, репутацію, відносини, патенти, ліцензії, ноу-хау тощо [5]. Людський та інтелектуальний капітал є

фактором успіху підприємства, оскільки він забезпечує його неповторність, унікальність, гнучкість, навчання, інноваційність, лідерство тощо [72].

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства полягає в радикальному перетворенні та оптимізації наявних процесів з метою підвищення їх ефективності, якості, швидкості, вартості тощо. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємству досягати кращих результатів за менших ресурсів, використовувати свої потенційні можливості, відповідати вимогам зовнішнього середовища, забезпечувати задоволення клієнтів, партнерів, працівників тощо [68–77].

Напрямки забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів пов’язані з такими чинниками як інновації (розробка нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж продукти або послуги конкурентів; впровадження нових технологій, які дозволяють ТОВ «Елітне» бути більш ефективним і продуктивним); якість (забезпечення високої якості продукції або послуг ТОВ «Елітне», впровадження системи менеджменту якості), сервіс (надання якісного сервісу клієнтам, розробка програм лояльності для клієнтів), маркетинг (розробка ефективної маркетингової стратегії, використання різних маркетингових інструментів для просування продукції або послуг ТОВ «Елітне»), цінова політика (встановлення конкурентних цін на продукцію або послуги ТОВ «Елітне», запропонування знижок і акцій для клієнтів), персонал (підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, створення команди професіоналів, які готові до роботи в умовах сучасних викликів), управління (впровадження ефективної системи управління, забезпечення чіткої координації роботи всіх підрозділів ТОВ «Елітне»), соціальна відповідальність (ведення бізнесу з урахуванням етичних та соціальних норм, реалізація соціальних проєктів), фінансова стійкість (забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Елітне», оптимізація витрат), гнучкість (здатність ТОВ «Елітне» швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, готовність до прийняття нових викликів), цифровізація (впровадження

цифрових технологій в усі сфери діяльності ТОВ «Елітне», використання онлайн-інструментів для просування продукції або послуг), співпраця (співпраця з іншими підприємствами для розширення ринків збуту, участь у партнерських проєктах), експорт (вихід на міжнародні ринки, просування продукції або послуг ТОВ «Елітне» за кордоном), репутація (створення позитивної репутації ТОВ «Елітне», збереження довіри клієнтів), бренд (розробка та просування сильного бренду ТОВ «Елітне», створення унікального торгового представництва).

Кількісна оцінка напрямів та програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку включає такі параметри як продукція (розширення асортименту продукції на 20%, покращення якості продукції на 10%, розробка нових продуктів – 2–3 нових продукти протягом року), ціна (встановлення конкурентних цін – зниження цін на 5%, запропонування знижок і акцій – 10% знижки на нову продукцію протягом першого місяця), просування (розробка ефективної маркетингової стратегії – збільшення бюджету на маркетинг на 15%, використання різних маркетингових інструментів – реклама в ЗМІ, участь у виставках, розробка вебсайту), збут (розширення каналів збуту – відкриття нового магазину, покращення сервісу для клієнтів – впровадження системи лояльності), управління (впровадження ефективної системи управління ISO 9001, підвищення кваліфікації персоналу – 10% персоналу пройдуть курси підвищення кваліфікації). Очікувані результати впровадження вказаних напрямів покращення діяльності ТОВ «Елітне» характеризуються збільшенням частки ринку на 5%, підвищенням рентабельності на 10% та значне підвищення конкурентоспроможності. Реалізація програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку дозволить йому значно зміцнити свої позиції на ринку, збільшити частку ринку, підвищити рентабельність і стати більш конкурентоспроможним.

3.2. Напрями забезпечення конкурентних переваг українських виробників з урахуванням світового досвіду

Напрямами забезпечення конкурентних переваг українських суб'єктів аграрного бізнесу на основі аналізу світового досвіду є впровадження інновацій (інноваційні технології – застосування точного землеробства, *precision livestock farming, IoT, big data, AI*, розробка та впровадження нових сортів, гібридів з покращеними характеристиками, використання генної модифікації, біотехнологій; інноваційні продукти – орієнтація на нішеві, органічні продукти, впровадження нових методів пакування, зберігання, розробка продуктів з високою доданою вартістю [71]); підвищення ефективності (оптимізація виробничих процесів – застосування *lean*-методології, автоматизація, роботизація, цифровізація, *e-commerce*, управління ризиками – страхування сільськогосподарських ризиків, хеджування, диверсифікація виробництва [80]; логістика – оптимізація маршрутів, використання нових видів транспорту, співпраця з логістичними компаніями); розвиток людського капіталу (освіта та підготовка кадрів – створення профільних навчальних закладів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, залучення молоді до аграрного сектору, наукові дослідження – співпраця з науковими установами, впровадження інноваційних розробок, створення власних дослідницьких центрів [70]); розширення ринків збуту (зовнішньоекономічна діяльність – вихід на нові експортні ринки, участь у міжнародних виставках та форумах, створення спільних підприємств з іноземними партнерами, внутрішній ринок – розвиток мережі дистрибуції, створення брендів та просування продукції, участь у державних програмах [60]); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – покращення податкового законодавства, зменшення бюрократії, державні гарантії та субсидії, розвиток інфраструктури – будівництво та ремонт доріг, створення логістичних центрів, забезпечення доступу до Інтернету [50]); співпраця

(кооперація – створення кооперативів та об'єднань, спільне використання ресурсів, координація маркетингової діяльності, аграрні кластери – об'єднання зусиль аграрних підприємств, наукових установ, переробних підприємств та інших учасників ринку, створення спільних інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [52]); збереження довкілля (впровадження сталих практик – збереження родючості ґрунтів, застосування екологічних методів ведення господарства, зменшення використання хімічних речовин [56], відновлювані джерела енергії – використання сонячної енергії, біогазу, енергоефективність [9]); адаптація до змін клімату (впровадження нових технологій – використання посухостійких сортів, застосування систем зрошення, розробка методів прогнозування погодних умов, страхування ризиків – страхування від посухи, градів, повеней, інших природних явищ, диверсифікація виробництва тощо [45–60]).

За допомогою аналізу цінності продукції для споживачів, я можу визначити, що впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [83], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може допомогти малому суб'єкту аграрного бізнесу підвищити споживчу цінність своєї продукції [88], а також встановити оптимальний рівень ціни, який відповідає споживчим очікуванням та готовності до сплати. Наприклад, ці механізми можуть допомогти підвищити атрибути продукції, які є найбільш важливими для споживачів, такі як якість, безпека, екологічність, органічність, відповідність здоровому способу життя, унікальність, бренд, пакування, маркування та інші, а також зменшити атрибути продукції [74], які є найменш важливими для споживачів, такі як витрати, транспортування, зберігання, термін придатності та інші. Прогнозна оцінка впровадження механізмів в умовах малого суб'єкта аграрного бізнесу пов’язана на прикладі ТОВ «Елітне» за оцінками експертів має наступні наслідки (кількісно для умов ТОВ «Елітне» це відображено у табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Проєктні показники додаткового доходу ТОВ «Елітне», млн грн

Показник	2024	2025	2026	2027
1. Інноваційні технології				
1.1. Точне землеробство				
збільшення врожайності на 15%	0,116	0,121	0,130	0,141
зниження витрат на добрива та пестициди на 15%	0,123	0,129	0,138	0,151
1.2. precision livestock farming				
збільшення продуктивності тваринництва на 10%	0,077	0,081	0,087	0,094
додатковий прибуток (прибуток від тваринництва) 10%	0,085	0,089	0,095	0,104
зниження витрат на корми на 10%	0,092	0,097	0,104	0,113
економія: (витрати на корми) 10%	0,100	0,105	0,112	0,123
2. Інноваційні продукти				
2.1. Розробка органічних продуктів				
збільшення ціни на 30%	0,231	0,243	0,260	0,283
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 30%	0,239	0,251	0,268	0,292
збільшення обсягів продажів на 10%	0,076	0,080	0,086	0,093
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 10%	0,075	0,079	0,085	0,092
2.2. Підвищення ефективності				
2.2.1. Оптимізація виробничих процесів				
зниження витрат на 10%	0,075	0,078	0,084	0,091
економія: 10%	0,074	0,078	0,083	0,091
збільшення рентабельності на 10%	0,073	0,077	0,082	0,090
збільшення чистого прибутку 10%	0,080	0,084	0,090	0,098
2.2.2. Управління ризиками				
зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 15%	0,131	0,137	0,147	0,160
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,139	0,146	0,156	0,170
зниження ризиків цінових коливань на 10%:	0,085	0,090	0,096	0,105
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 10%	0,086	0,091	0,097	0,106
2.2.3. Логістика				
зниження витрат на постачання на 10%	0,087	0,091	0,098	0,107
економія: (витрати на постачання) 10%	0,088	0,092	0,099	0,107
збільшення швидкості постачання на 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
підвищення конкурентоспроможності	0,040	0,042	0,045	0,049
3. Розвиток людського капіталу				
3.1. Освіта та підготовка кадрів				
збільшення продуктивності праці на 10%	0,046	0,049	0,052	0,057
збільшення прибутку: (прибуток на одного працівника) 10%	1,756	1,843	1,972	2,150
зниження ризиків людського фактора на 15%:	0,117	0,123	0,131	0,143
зменшення ймовірних збитків: (очікувані збитки) 15%	0,118	0,124	0,132	0,144
3.2. Наукові дослідження				
розробка нових технологій зі збільшенням прибутку 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
додатковий прибуток 15%	0,120	0,126	0,135	0,147
4. Розширення ринків збуту				
4.1. Зовнішньоекономічна діяльність:				
збільшення обсягів продажів на 15%	0,115	0,120	0,129	0,141
додатковий прибуток 15%	4,300	4,515	4,831	5,266
диверсифікація ризиків на 15%	0,114	0,120	0,128	0,140
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,113	0,119	0,127	0,139
4.2. Внутрішній ринок				
збільшення обсягів продажів на 10%	0,054	0,057	0,061	0,066
додатковий прибуток 10%	2,870	3,014	3,224	3,515
підвищення впізнаваності бренду на 15%	0,112	0,118	0,126	0,138
Сумарний додатковий дохід внаслідок впровадження стратегії	12,24	12,86	13,76	14,99
Приріст прибутку	0,33	2,71	0,37	1,26

Джерело: власні дослідження.

Впровадження інновацій пов’язане з інноваційними технологіями – точне землеробство, які спонукають збільшення врожайності на 10–15%, зниження витрат на добрива та пестициди на 10–15%, Precision livestock farming збільшення продуктивності тваринництва на 5–10%, зниження витрат на корми на 5–10%; інноваційні продукти – розробка органічних продуктів визначає збільшення ціни на 20–30%, збільшення обсягів продажів на 5–10%); підвищення ефективності внаслідок оптимізації виробничих процесів сприятиме зниженню витрат на 5–10%, збільшенню рентабельності на 5–10%, управління ризиками – зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 10–15%, зниження ризиків цінових коливань на 5–10%, логістика – зниження витрат на постачання на 5–10%, збільшення швидкості постачання на 10–15%, розширення ринків збуту (диверсифікація ризиків на 10–15%, ЗЕД – збільшення обсягів продажів на 10–15% [82–89].

Розвиток внутрішнього ринку сприяє збільшенню обсягів продажів на 5–10%, підвищення впізнаваності бренду на 10–15%, розвиток людського капіталу є прямим механізмом підвищення доходів та прибутковості діяльності (освіта та підготовка кадрів – збільшення продуктивності праці на 5–10%, зниження ризиків людського фактора на 10–15%, наукові дослідження – розробка нових технологій з очікуваним збільшенням прибутку на 10–15%); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – збільшення інвестицій на 10–15%, розвиток бізнесу на 10–15%, розвиток інфраструктури – ріст конкурентоспроможності на 10–15%, зниження витрат на 5–10%) [50–72].

Підсумовуючи викладене зазначимо, що ТОВ «Елітне» діє в складному та динамічному зовнішньому ринковому середовищі, яке вимагає постійної адаптації, аналізу, прогнозування, стратегічного планування та управління змінами. Підприємство зазнає впливу різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які створюють як загрози, так і можливості для його діяльності [66]. Підприємство також

зіткнулося з сильною конкуренцією на ринку сільськогосподарської продукції Бердичівського району Житомирської області, де діють такі підприємства, як ТОВ «Агро-Бердичів», ТОВ «Бердичів-Агро» та ТОВ «Зоря-Агро». З метою забезпечення конкурентних переваг та посилення позиції підприємства на ринку необхідно розробити та реалізувати напрями й програму стратегічного розвитку, які будуть спрямовані на збільшення конкурентних переваг, задоволення потреб та очікувань споживачів, підвищення ефективності та рентабельності діяльності, забезпечення сталого та інноваційного зростання. Пропонуються наступні сценарії та програми вдосконалення позиції підприємства на ринку.

Сценарій 1. Розширення асортименту та якості продукції (табл. 3.3). Програма: Розробка та впровадження нових видів сільськогосподарської продукції, які будуть відповідати потребам та уподобанням споживачів, а також вимогам екологічності, безпеки, органічності тощо. Зокрема, пропонується виробляти продукцію під власним брендом «Елітне», яка буде мати високу якість, сертифікацію, гарантію, а також привабливу пакування та маркування. Також пропонується розширити асортимент продукції через введення в культуру нових сортів та гібридів рослин, а також порід та ліній тварин, які будуть мати високу продуктивність, стійкість до хвороб та стресів, адаптацію до кліматичних умов тощо.

Сценарій 2. Підвищення ефективності виробничого процесу. Програма: Оптимізація та модернізація виробничого процесу за допомогою впровадження сучасних технологій, обладнання, матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин тощо. Зокрема, пропонується використовувати прогресивні методи обробки ґрунту, сівби, транспортування продукції, збирання, перероблення, зберігання, а також використовувати інформаційні та комунікаційні технології, цифровізацію, автоматизацію, роботизацію, біотехнології, нанотехнології тощо. Також пропонується підвищити рівень енергоефективності та ресурсоощадження виробничого процесу за

допомогою використання альтернативних джерел енергії, раціонального використання природних ресурсів, мінімізації відходів, емісій, стоків тощо.

Таблиця 3.3

Балансова оцінка наслідків впровадження сценарію 1 (розширення асортименту та підвищення якості продукції)

Аспект	Мета	Показник	Розмірність	Ініціатива
Фінансовий	Збільшити прибуток від продажу продукції	Прибуток від продажу продукції	грн/рік	Розробка та впровадження нових видів сільськогосподарської продукції
Клієнтський	Задовольнити потреби та уподобання споживачів	Рівень задоволення споживачів	%	Використання опитувань, зворотного зв'язку, CRM-систем
Внутрішній	Підвищити якість продукції	Рівень відповідності продукції вимогам та стандартам	%	Використання сертифікації, гарантії, контролю якості
Інноваційний	Підвищити різноманітність асортименту продукції	Кількість нових видів продукції	шт/рік	Використання власного бренду, привабливих пакування й маркування

Джерело: власні дослідження.

Сценарій 3. Розвиток маркетингової діяльності. Програма: Поліпшення маркетингової діяльності за допомогою проведення дослідження ринку, аналізу потреб та поведінки споживачів, сегментації та позиціювання ринку, формування маркетингового міксу, розробки маркетингової стратегії та плану, використання різних каналів та інструментів комунікації, оцінки маркетингової ефективності тощо, зокрема, пропонується збільшити просування й рекламу продукції підприємства за допомогою використання інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти, телебачення, радіо, друкованих ЗМІ, наочної реклами, прямого маркетингу, спонсорства, участі в виставках, ярмарках, фестивалях тощо, підвищити лояльність та свідомість споживачів про бренд підприємства за допомогою використання програм лояльності, знижок, подарунків, бонусів, акцій, конкурсів, опитувань, зворотного зв'язку, CRM-систем тощо.

Сценарій 4: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції. Програма: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції за допомогою входження на нові географічні ринки, розробки нових цільових сегментів, налагодження співпраці з новими партнерами, постачальниками, посередниками, дилерами, роздрібними торговельними мережами, електронними платформами тощо, зокрема, збільшити експорт продукції підприємства на ринки Європейського Союзу, США, Канади, Китаю, Туреччини, Ізраїлю, ОАЕ тощо, а також розширити внутрішній ринок збуту шляхом входження на ринки інших регіонів України, зокрема Києва, Одеси, Львова, Харкова, Дніпра тощо. Для сценарію 1 (розширення асортименту та якості продукції) та його програми в умовах ТОВ «Елітне» з урахуванням фінансового, клієнтського, внутрішнього та інноваційного аспектів діяльності підприємства. Для оцінки використано таку шкалу: 1 – дуже низький, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, 5 – дуже високий. Розраховано індекси досягнення цілі за напрямом 1 та його програмою для ТОВ «Елітне»:

Індекс досягнення цілі за показником «Прибуток від продажу продукції» =

= (774 800 / (774 800 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91.

Індекс досягнення цілі за показником «Рівень задоволення споживачів» =

= (80 / (80 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91.

Індекс досягнення цілі за показником «Рівень відповідності продукції вимогам та стандартам» = (90 / (90 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91.

Індекс досягнення цілі за показником «Кількість нових видів продукції» =

= (5 / (5 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91.

Зважження показника «Прибуток від продажу продукції» =

= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зважження показника «Рівень задоволення споживачів» =

= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зважження показника «Рівень відповідності продукції вимогам та стандартам» =

= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зважження показника «Кількість нових видів продукції» =

= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Фінансовий» =

= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91.

Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Клієнтський» = (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91.

Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Внутрішній» = (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91.

Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Інноваційний» = (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91.

Зваження аспекту «Фінансовий» = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зваження аспекту «Клієнтський» = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зваження аспекту «Внутрішній» = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Зваження аспекту «Інноваційний» = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.

Загальний індекс досягнення цілі за напрямом 1 =

= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91.

Таким чином, за нашими розрахунками ТОВ «Елітне» досягло своєї цілі за напрямом 1 та його програмою на 90.91%. Це означає, що підприємство має досить високий рівень ефективності за цим напрямом, але ще може покращити свої результати за допомогою додаткових заходів.

Отже, ЄС активно популяризує органічну продукцію серед молоді. Держава надає значну фінансову підтримку виробникам органічної продукції. Ця політика робить фермерів ЄС лідерами з виробництва органічної продукції.

3.3. Орієнтири розвитку суб'єктів аграрного бізнесу України

Поштовхом до активізації ринку органічної продукції можуть стати курси для сімейних лікарів, брошури з інформацією про користь та місця продажу органічної продукції, які розміщені в органах державної влади та місцевого самоврядування. Механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного органічного продукту включає удосконалення нормативно-правової бази та системну державну підтримку [20], у тому числі виробників сільськогосподарської продукції, встановлення порядку надання компенсацій витрат на придбання дозволених добрив та засобів захисту рослин та порядок компенсації витрат на сертифікацію органічного виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи національної політики забезпечення конкурентних переваг вітчизняних виробників органічної продукції

Сфера прояву	Рекомендації щодо активізації функціонування аграрного сектору
Інституційне середовище	Створення кооперативів дозволяє підсилити систему аграрного виробництва, сприяє виробникам в отриманні консультативної допомоги про напрями стимулювання збутової політики. Популяризація вітчизняної аграрної продукції розвиває маркетингову сферу та засоби PR технологій аграрного й, зокрема органічного виробництва.
Нормативно-правова база	Адаптація національної нормативно-правової бази до європейської. Оптимізація законодавства у питаннях фінансової підтримки аграрного виробника, ліцензування, патентування, сертифікації продукції, добросусідства та вдосконалення технологій
Наукова та освітня сфера	Вдосконалення кваліфікації виробників аграрної продукції коштом місцевих бюджетів, заохочення їх переходу на органічне аграрне виробництво. Освіта та виховання у питаннях виробництва й споживання органічної продукції в Україні. Запровадження навчальних курсів органічного аграрного виробництва, пермакультури й ноосферного розвитку на базі закладів освіти
Торговельно-збутова діяльність	Співробітництво та партнерство з країнами-імпортерами органічної аграрної продукції з привабливими торговими партнерами. Підвищення конкурентоспроможності стійкості вітчизняних виробників та локальних ринків органічної продукції. Ріст попиту на внутрішньому ринку екологічної продукції. Підтримка виробників та споживачів у процесі розширення каналів збуту органічної продукції

Джерело: власні дослідження.

Забруднення аграрної продукції хімікатами, ГМО тощо є наразі основною проблемою традиційних господарств, а потреба прописати чіткий порядок розв’язання спірних питань та компенсації у разі псування аграрної продукції формує виважену методологічну базу виробництва [4]. Подальші підтримка та популяризація органічної продукції через практику функціонування кластери та альянси допоможе продукувати якісну, безпечну та продукцію з високими споживчими характеристиками за стійкого діалогу між державою, бізнесом та споживачами. Підтримка Україною міжнародних проєктів є важливою для виробників локальної органічної продукції внаслідок стимулювання участі українських виробників у *Organic Ukraine Business Hub*, а створення та підтримка функціонування Державного аграрного реєстру зміцнить конкурентоспроможність органічного продукту

українського виробника та забезпечить прозору систему відносин між державою та виробником (рис. 3.5).

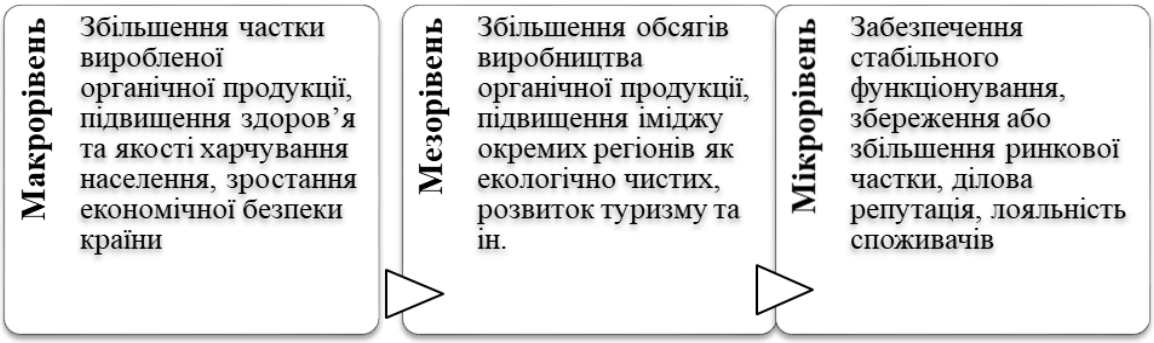


Рис. 3.5. Результати запропонованих комплексної програми розвитку органічного виробництва

Джерело: власні дослідження.

Результати дослідження обсягів виробництва, витрат, доходів, цін та прибутки ТОВ «Елітне» за 2019–2023 рр., а також про середні показники за галузевими та регіональними рівнями, за трендовим аналізом та за допомогою методу експертних оцінок проведено прогнозування на 2024–2027 рр. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз показників господарської діяльності ТОВ «Елітне»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2027 р. до 2024 р. (+/-)
Додатковий дохід, тис. грн					
Кукурудза	154,0	184,8	221,8	254,7	100,7
Соя	147,6	177,1	212,5	244,0	96,4
Пшениця	171,0	205,2	246,2	282,7	111,7
Олія	122,4	146,9	176,3	202,4	80,0
Макуха	284,1	340,9	409,1	469,7	185,6
Соняшник	212,8	255,4	306,5	351,9	139,1
Собівартість, млн грн	1234,5	1567,8	1890,1	2123,4	888,9
Валовий дохід, млн грн	2345,6	2678,9	3012,2	3345,5	999,9
Валовий прибуток, млн грн	1111,1	1111,1	1122,1	1222,1	111,0
Чистий дохід, млн грн	2222,2	2222,2	2244,2	2444,2	222,0
Чистий прибуток, млн грн	987,9	987,9	1000,0	1100,0	112,1
Рентабельність, %	44,4	44,4	44,6	45,0	0,6
Оборотність, раз	1,9	1,7	1,6	1,5	-0,4
Ліквідність, %	88,9	88,9	89,0	89,5	0,6
Фінансова стійкість, %	66,7	66,7	66,8	67,0	0,3

Джерело: власні дослідження.

Джерелами інформації стали дані про тенденцію розвитку вітчизняного суспільного сектору, становлення окремих галузей та систему державного стимулювання цього процесу, розміщені на сайтах Міністерства аграрної політики та продовольства України (https://minagro.gov.ua/), Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (https://dpss.gov.ua/), Асоціації фермерів та приватних землевласників України, Українського клубу аграрного бізнесу, журналів «Агроном» (https://agronom.com.ua/) та «Пропозиція». З впровадженням механізмів покращення діяльності, обсяги виробництва, ціни, витрати, доходи та прибутки ТОВ «Елітне» за 2024–2027 рр. будуть змінюватися за більш оптимістичними темпами, які враховують вплив механізмів на підвищення продуктивності, якості, безпеки, інноваційності, диференціації, інтеграції та інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, я можу прогнозувати, що за альтернативним сценарієм, показники ефективності діяльності підприємства будуть вищими та стабільнішими, а конкурентоспроможність підприємства буде зростати.

Висновки до розділу 3

1. В процесі дослідження виокремлено три кластери таких підприємств в Україні. Для першої та третьої груп перспективним напрямком є диференціація товару, що має стати основою для успіху на ринку органічної продукції. Диференціація може включати вищу якість, відповідність принципам сталого розвитку, екологічність та задоволення потреб споживачів у здоровому харчуванні. Для другої групи рекомендується більш смілива стратегія: збільшення обсягів сертифікованої продукції та земель, освоєння нових видів продукції та диверсифікація. Перспективним напрямом розвитку агро бізнесу в Україні є органічне виробництво, яскравий приклад якого представлено у світі. Особливості ринків органічної продукції в ЄС та

США: Великотоварне виробництво та широкий асортимент продукції, як правило, зумовлені державною підтримкою виробників під час переходу на органічне землеробство, об'єднанням їх у кластери та альянси, активізація органічної освіти. Ці особливості можна використовувати для розвитку органічного виробництва в Україні.

2. Заходами аграрної політики для вітчизняної органічної продукції є створення сільськогосподарських виробничих кооператив, маркетингова та рекламна кампанія з популяризації органічного виробництва, адаптація вітчизняних нормативно-правових актів до європейських, перекваліфікація виробників сільськогосподарської продукції на кошти місцевих бюджетів, розвиток торговельно-збутових ланцюгів, укладення угод про співробітництво з країнами-імпортерами, збільшення попиту на внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників, державна підтримка експорту. 3. Органічне сільське господарство має багато переваг. Міжнародний досвід підкреслює важливість розвитку органічної сфери для світової спільноти. Переваги органічного сільського господарства змушують замислитися над перспективами розвитку глобального сільського господарства і є ключовим фактором впливу на якість життя наступних поколінь. Для України необхідно враховувати позитивний досвід інших країн світу при переході на органічне виробництво. Саме воно може стати рушієм на шляху до глобальної продовольчої безпеки.

Загальний тренд до природного способу життя, споживання органічної продукції, використання натуральних матеріалів визначає тенденції розвитку конкретних галузей, суб’єктів підприємництва відповідно до їх спеціалізації, що підвищує конкуренцію між подібними виробниками та знижує щодо диференційованого товару чи суб’єктів, які його продукують. Найкрапщі практики органічного виробництва, пермакультурного дизайну відповідальної позиції людини та суб’єкта господарювання проявлено у реалізації ідеї «Родова садиба», яка знайшла свій прояв на теренах України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Забезпечення конкурентних переваг органічної продукції: базується на еволюції джерел конкурентних переваг (наразі виділено п'ять етапів еволюції: факторний, витратний, якісний, адаптивний та інноваційний; нами до них додано суспільно-орієнтований етап, де суспільство бере участь у формуванні та управлінні конкурентними перевагами), їх класифікації (запропоновано класифікацію, де конкурентами є виробники традиційної та аналогічної органічної продукції, виділено конкурентні переваги органічної продукції стосовно обох конкурентів), оцінці та визначенні конкурентних переваг (запропоновано метод, що включає визначення конкурентних переваг та позиції на ринку, розробку стратегії забезпечення конкурентоспроможності, використовуються STEP-аналіз, SWOT-аналіз, анкетування та фінансово-економічні методи), інституціональне середовище (систематизовано складові інституціонального середовища, обґрунтовано недоліки інституційного забезпечення в Україні – відсутність моніторингу відповідності виробничим вимогам, відсутність механізмів регулювання географічних меж, недосконалий порядок розподілу бюджетних коштів), проблемами розвитку (низьке споживання органічної продукції, мінімальне зростання роздрібних продажів, недостатня обізнаність споживачів, висока ціна на сертифікацію, низька купівельна спроможність населення, високі ціни на органічну продукцію, небажання виробників переходити на органічне виробництво, обмежений асортимент органічної продукції), концепті забезпечення конкурентних переваг (запропоновано концепт, де виробники органічної продукції функціонують у відкритій системі). Останнє враховує інституціональне середовище, соціально-економічне середовище, природно-ресурсне середовище, цілі сталого розвитку, особливості євроінтеграційного вектору розвитку держави.

2. Методичний підхід до обґрунтування стратегій ґрунтується на дискримінантному аналізі, кастерному аналізі, рівні диверсифікації та

структурі виробництва, плинності та прирості посівної площі, прирості обсягів та рівня ефективності виробництва. Тому виробництво органічної продукції в Україні є перспективним. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних виробників необхідно формувати та розвивати конкурентні переваги. Отже, методи можна поділити за внутрішніми умовами фінансово-економічної оцінки діяльності підприємства та характером виробленої ним продукції або за маркетинговою складовою його торговельної політики.

3. За нашими розрахунками впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може підвищити конкурентоспроможність малого суб'єкта аграрного бізнесу на 10–15%. Це означає, що малий суб'єкт аграрного бізнесу може збільшити свою рентабельність, обсяг продажу, частку ринку, лояльність споживачів, репутацію та інші показники, що впливають на його успіх.

4. Стратегія розвитку та просування органічної продукції передбачає врахування ринку (підприємства-виробники органічної продукції повинні враховувати рівень реалізації та масштаб виробництва, а також особливості ринку, на якому вони планують продавати свою продукцію), географічну ідентифікацію (механізм забезпечення конкурентоспроможності органічного продукту має базуватися на чіткій географічній ідентифікації продукції та формуванні брендів, пов'язаних з місцевістю), диференціацію продукції (продукція, що продається на місцевих ринках, може бути диференційована за назвою – пов'язаною з місцевістю та унікальними характеристиками, які можна отримати лише при вирощуванні в даній місцевості). Передумовами для розвитку органічного виробництва в Україні стали законодавча база (в Україні вже розроблена відповідна законодавчо-нормативна база для функціонування ринку органічної продукції), інструменти та важелі (існують

інструменти та важелі, які впливають на реалізацію продукції, контроль виробництва, ґрунтів, учасників ринку та сам ринок органічної продукції).

5. Важливим етапом для виробників органічної продукції є загальне бачення розвитку виробництва та просування продукції, адже ринок, на якому планується продавати продукцію, має вагомий вплив. При розробці стратегії слід враховувати особливості ринку, щоб успішно реалізовувати продукцію та забезпечити її конкурентоспроможність. Базовими ресурсами для розвитку органічного виробництва виступають усвідомлена потреба (в Україні існує усвідомлена потреба в раціональному підході до використання природних ресурсів та покращенні екологічної ситуації), формування інфраструктури, інституції (утворюються нові та удосконалюються вже наявні інституції на ринку органіки), зацікавленість (в органічному виробництві сільськогосподарських виробників та споживачів продукції), інформація та реклама (поступово збільшується система інформації, реклами та збуту органічного ринку, що стимулює попит на чисту продукцію), нормативно-правова база (закладається нормативно-правова база для регулювання механізму функціонування сфери органічного виробництва), екологічна культура (відроджується екологічна культура нації та усвідомленість в потребі безпечних і здорових продовольчих ресурсів), досвід та спеціалісти (існує великий досвід у веденні сільського господарства та достатня кількість кваліфікованих спеціалістів).

6. Впровадження запропонованих механізмів може призвести до значного покращення економічних показників ТОВ «Елітне». Прогнозується збільшення прибутку, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності та диверсифікація ризиків. Важливо зазначити, що для досягнення максимального ефекту необхідний комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів. Рекомендується створити робочу групу з фахівців різних галузей для розробки детального плану дій та контролю за його реалізацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко Н.В. Інституціоналізація ринку продукції органічного сільського господарства. *Причорноморські економічні студії.* 2007. Вип.15. с. 31–35.

2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2022. Вип.. 3. С. 198–203.

3. Аранчій В.., Зоря А., Лантух А. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: http://surl.li/rdncr.

4. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с. 20.

5. Балабанова Л., Холод В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. №714. С. 174–179.

7. Бєлєнкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах забезпечення ринкових відносин.* 2021. № 47(2). С. 132–144.

8. Бєлєнкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 6 (216). С. 141–158.\

9. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава.* 2022. .№1. 93–99 с.

10. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*, 2023. Вип. 12. С. 50–57.

11. Богатова Д.. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: http://surl.li/rdncv.

12. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2017. Вип. 12. С. 6–11.

13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1.С. 219–222.

14. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.

15. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні.* 2005. No 2 (30). С. 50–53.

16. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2019. № 2. С. 50–53.

17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.

18. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317–322.

19. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція. Ю. В. Гончаров, Ю. О. Петін, О. М. Сальник. К.: Знання України, 2007. 502 с.

20. Готра В. В. Управління підприємством, як складова формування конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна,* 2017. Вип. № 789. С. 139–145.

21. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. к.е.н. Мукачево: Мукачівський державний університет, 2019. 212 с.

22. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2020. № 2(8). С. 126–130.

23. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія. К.: Наукова думка, 1998. 390 с.

24. Діденко Є., Даніленко А. Процес досягнення підприємством конку рентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: http://surl.li/bzmdx

25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.

26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. К.:Україна, 1994. 319 с.

28. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право.* 2005. № 1. С. 100-103.

29. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільськихтериторіях: досвідкраїнсвіту/ *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23

30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток : [монографія] /Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352с.

31. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток: колект. моногр. Харків: ІНЖЕК. 2008. 352 с.

32. Ілляшенко С. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 9 (135). С. 143–150.

33. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9 (135). С.143–150.

34. Климчук В.О. Кластерний аналіз. Використання у економічних дослідженнях. *Практична і соціальна робота.* 2006. №4. С. 30–36.

35. Ковтуненко К. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *БізнесІнформ.* 2016. № 9. С. 153–158.

36. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*, 2017. № 3. С. 16–26.

37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с\

38. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб`єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. К. : Інформ.-аналіт. агентство. 2007. 429 с.

39. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка.* 2019. №11.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383.

40. Кузнецова І. Забезпечення споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 43 (3). С. 234–239.

41. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2018. *№ 1.* URL: *http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085* (дата звернення 22.01.2024).

42. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Харків, 2018. 800 с.

43. Левицька А .О Конкурентні переваги підприємства : сутність та джерела забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.

44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки.* 2013. № 4. С. 155–163

45. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.6. С. 252.

46. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 2. С. 5–1.

47. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Вип.. 9. С. 1017–1020..

48. Маркіна І., Сомич Н., Шкільняк М., Чикуркова А., Лопушинська О. Управління ресурсозберігаючим розвитком агропродовольчих підприємств у контексті продовольчої безпеки та сталого розвитку: стратегічні аспекти. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3), pp. 114-135.

49. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНТУ,* 2018. № 33–1. С. 78–84.

50. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»,* 2022, № 2 (17). С. 179–185.

51. Матяш Т. Підрозділ Світового банку розглядає можливість інвестування $1,5 млрд в економіку України. *LB.ua*. 2023. 23 липня. URL: http://surl.li/rdmzk

52. Мелушова І. О., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес-інформ*, 2016. № 11. С. 379–385.

53. Николюк О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 5 (22). С. 43–51.

54. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір*, 2022. № 60. С. 207–219.

55. Омельяненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2019. Вип. 24-25. С. 73-84.

56. Сторінка ТОВ «Елітне». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38357404/ (дата звернення: 20.01.2024).

57. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.

58. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки,* 2021. Вип. 2. С. 1339–1342.

59. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116–120.

60. Петрович Й. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення. *Економіка України*, 1997. № 10. С. 30.

61. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки».* 2016. № 1. С. 285–295.

62. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 390 с.

63. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390с.

64. Прахалад К.К., Рамисвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. К.: Вид-во О. Капусти, 2005. 258 с.

65. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Шевченко А.О. Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України. *Теорія,*

методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2019. С. 7–15.

66. Сіренко М. Ю., Цисар І. О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки,* 2015. Вип. 7. С. 63–65.

67. Стехін В.В. Конкурентостійкість підприємства як інтегратор конкурентоспроможності підприємств АПК. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2012. № 1 (52). С. 241–244.

68. Федосєєва Г. Методичні аспекти оцінки конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2017. В.5. С.136–139.

69. Федосєєва Г.С. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: теоретичний та практичний аспект розвитку. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI».* 2017. №1. С.22–29.

70. Царенко О.В. Методологічні аспекти забезпечення конкурентних переваг галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №3. С. 40–44.

71. Цьвок Д. Р. Забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць.* 2017. Вип.. 5 (61). С.98–107.

72. Чикуркова А., Юр'єв В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21–22, С. 80–86.

73. Шебаніна О.В. Забезпечення потенціалу інноваційної діяльності підприємств АПК. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* № 2. с. 79–87.

74. Юр'єв В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://surl.li/rdnfm.

75. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 4 (24).. С. 63–72.

76. Яців І. Б. Особливості методики оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Наук. вісник ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького.* 2008. Т. 10, № 1 (36), ч. 1. С. 208–511.

77. Яців І. Б., ЯцівС. Ф. Особливості забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 278-285.

78. Chamberlin, Edward H. «Full Cost» and Monopolistic Competition. *The Economic Journal*, 1952. Vol. 62 (246), pp. 318 – 325.

79. Chamberlin, Edward H. Monopolistic or Imperfect Competition? *The Quarterly Journal of Economics*. 1937. Vol. 51 (4), pp. 557 – 580.

80. Hou, Y., Luo, T., & Hao, J. Analysis of determinants affecting organic production: state evidence from the United States. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, 503. doi: 10.3390/su14010503.

81. Ihnatenko, M., & Novak, N. Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(4), pp. 126-133.

82. Klecka W. Discriminant Analysis. Newbury Park, CA: SAGE publications, Inc., 1980. 72 p.

83. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. Principles of Marketing. London : Prentice Hall. *Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. Economic Journal.* 2008. 1056. hp. 63–84.

84. Marasteanu, I.J., &Jaenicke, E.C. Economic impact of organic agriculture hotspots in the United States. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 2018. Vol. 34(6). Pp. 501. doi:10.1017/S1742170518000066.

85. Menger K. Principles of Economics Ludwig von Mises Institute, Auburn. Alabama. Repr. 2007. 328 p.