

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції
Кваліфікаційна роботи на правах рукопису

Нікіренков Юрій Юрійович

УДК 339.137.2:338.48

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств
агробізнесу
за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зінчук Т.О.
д-р.екон. наук, проф.

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Нікіренков Ю. Ю. Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття магістерського освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2024. Кількість сторінок – 41.

Зміст анотації

У сучасних умовах глобалізації забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств агробізнесу є ключовим фактором їхнього сталого розвитку та ефективності на світовому ринку. Враховуючи вплив глобальних тенденцій, таких як інноваційні трансформації, зростаючий попит на екологічну продукцію та зміни в системі міжнародної торгівлі, стратегічне управління конкурентними перевагами агропідприємств стає надзвичайно важливим.

Кваліфікаційна робота спрямована на дослідження теоретичних основ, діагностику стану та проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу, а також розробку стратегічних напрямів її підвищення. У рамках роботи розглянуто діяльність провідних підприємств агробізнесу, зокрема АІК Group, Nibulon та Cargill, для аналізу їхніх конкурентних переваг, стратегій управління та адаптації до умов глобального ринку.

Особлива увага приділена стратегічним підходам до формування політики посилення конкурентних переваг підприємств, впровадженню інноваційних технологій та адаптивних стратегій управління. Окремо розглянуто можливості оптимізації бізнес-процесів через залучення сучасних цифрових інструментів і партнерських відносин.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для українських агропідприємств, спрямованих на посилення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку, підвищення ефективності управління та стійкості до викликів глобального середовища.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, агробізнес, стратегічне управління, АІК Group, Nibulon, Cargill, глобалізація, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Nikirenkov Y. Y. Strategic Management of International Competitiveness of Agribusiness Enterprises. – Qualification work as a manuscript.

The qualification work is submitted for the degree of Master in the educational program "International Management" of the field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024. Number of pages – 41.

Summary of the Annotation

In the modern context of globalization, ensuring the international competitiveness of agribusiness enterprises is a key factor in their sustainable development and efficiency in the global market. Considering the influence of global trends such as innovative transformations, the growing demand for eco-friendly products, and changes in international trade systems, strategic management of agribusiness competitiveness becomes critically important.

The qualification work focuses on the study of theoretical foundations, diagnosis of the current state and problems in managing the international competitiveness of agribusiness enterprises, as well as the development of strategic directions for its enhancement. The activities of leading agribusiness enterprises, including AIK Group, Nibulon, and Cargill, are examined to analyze their competitive advantages, management strategies, and adaptation to the global market environment.

Special attention is given to strategic approaches in forming policies to strengthen the competitive advantages of enterprises, the implementation of innovative technologies, and adaptive management strategies. Additionally, opportunities for optimizing business processes through the adoption of modern digital tools and partnership relations are explored.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for Ukrainian agribusiness enterprises aimed at strengthening their competitiveness in the international market, improving management efficiency, and enhancing resilience to the challenges of the global environment.

Keywords: international competitiveness, agribusiness, strategic management, AIK Group, Nibulon, Cargill, globalization, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність та особливості міжнародної Конкурентоспроможності підприємств.....	8
1.2 Глобальні чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність агропідприємств.....	12
1.3 Стратегічні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю.....	16
РОЗДІЛ 2. СТАН, АНАЛІЗ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ.....	20
2.1 Глобальні тенденції розвитку агробізнесу.....	20
2.2 Оцінка конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу.....	22
2.3 Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу.....	24
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ.....	29
3.1 Формування політики посилення конкурентних переваг підприємств агробізнесу на міжнародному ринку.....	29
3.2 Напрями удосконалення процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю.....	32
3.3 Впровадження адаптивних стратегій управління в агробізнесі як чинник управління міжнародною конкурентоспроможністю...	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції стратегічне управління підприємствами агробізнесу набуває особливого значення. Україна, як один із провідних виробників сільськогосподарської продукції, має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Природні ресурси, сприятливі кліматичні умови та висока якість продукції створюють передумови для успіху українського агробізнесу. Однак ефективне використання цього потенціалу вимагає впровадження сучасних стратегій управління, здатних забезпечити конкурентні переваги на міжнародній арені. Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю агропідприємств охоплює розробку, реалізацію та моніторинг заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій через підвищення якості продукції, оптимізацію логістики, впровадження інновацій та розвиток експортного потенціалу. Приклади успішних компаній, таких як Nibulon та АІК Group, демонструють, що використання інновацій, розвиток логістичної інфраструктури та стратегічна орієнтація на міжнародний ринок є ключовими чинниками їхнього успіху.

Метою дослідження є аналіз стану, виявлення проблем та оцінка перспектив стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу України.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу. Предметом дослідження є стратегічні підходи, методи та інструменти управління міжнародною конкурентоспроможністю, а також специфіка їх застосування в умовах глобального ринку.

У рамках дослідження проаналізовано роботи провідних науковців, які розробляли концепції стратегічного управління та конкурентоспроможності. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у цю галузь зробили Майкл Портер [12], І. Ансофф [1], К.К. Прахалад [2] та Г. Хамел [4]. Теорії вчених,

зокрема "п'ять сил конкуренції", матриця "товар-ринок" і концепція "основних компетенцій" стали основою для формування сучасних підходів до стратегічного управління. З українських учених важливими є роботи таких дослідників, як Г. Козаченко [9], О. Мертенс [10] та Л. Мельник [8] та інші, які акцентують на особливостях стратегічного управління у вітчизняному агробізнесі, зокрема, підходи до адаптації стратегій управління до умов нестабільності ринку, зміни законодавчого середовища, а також необхідності підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Завдання кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети полягають у такому:

- ✓ аналіз основних теоретичних засад стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- ✓ оцінка впливу глобальних факторів та тенденцій розвитку на діяльність підприємств агробізнесу;
- ✓ виокремлення стратегічних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- ✓ обґрунтування світових практик стратегічного управління (на прикладі компаній Nibulon та AIK Group);
- ✓ діагностика проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- ✓ розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на міжнародному ринку.

Методи дослідження включають як загальнонаукові (діалектичний, логіки, еволюційний, абстрагування, аналізу та синтезу), так і спеціальні, економічні методи, зокрема: порівняння та узагальнення (при визначенні сутності та змісту міжнародної конкурентоспроможності як економічної категорії і виявлення чинників впливу на глобальному рівні); статистичний (при співставленні результатів економічної діяльності підприємств агробізнесу - найвпливовіших конкурентів на світовому ринку); монографічний (при описі і дослідженні

позитивного та прогресивного досвіду позиціювання на ринку агропідприємств); аналітичний (для виявлення ефективних політик посилення конкурентних переваг підприємств аграрного бізнесу, а також при розробці рекомендацій щодо впровадження адаптивних стратегій управління) та інші.

Інформаційною основою роботи є наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні звіти, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також звіти й фінансові документи компаній Nibulon і AIK Group, офіційні джерела Інтернет.

Перелік публікацій автора за темою дослідження, результати яких апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Нікіренко Ю.Ю. Нормативно-правовий захист економічної конкуренції конкуренції агропродовольчої продукції в умовах війни. «Забезпечення правопорядку в умовах воєнного стану та мировідбудови». *Збірник наукових статей за матеріалами II-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Поліський національний університет, 2024. С. 142-151 (Додаток А)
2. Нікіренко Ю.Ю. Міжнародне інвестування в зелені технології як чинник конкурентоспроможності аграрного. «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів». *Збірник матеріалів II-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Поліський національний університет, 2024. С. 396-402. (Додаток Б)
3. Нікіренко Ю.Ю. Управління інноваційними технологіями в аграрному бізнесі як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії». *Збірник матеріалів IX-ої науково-практичної студентської конференції*. Поліський національний університет, 2023. С. 138-143. (Додаток В)

Структура роботи включає три розділи, вступ, висновки та пропозиції, список використаних джерел, 7 таблиць і один рисунок, додатки. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщено на 41 стор. текстут комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств визначається як здатність компанії створювати та пропонувати продукцію або послуги, які відповідають вимогам і очікуванням глобального ринку. Це передбачає забезпечення економічної ефективності, досягнення прибутковості та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті поняття конкурентоспроможності охоплює не лише якість продукції, але й ефективність управління, репутацію бренду, інноваційну діяльність та здатність реагувати на глобальні виклики [12].

Якість продукції виступає основним чинником міжнародної конкурентоспроможності, оскільки вона повинна відповідати міжнародним стандартам і задовольняти потреби різних категорій споживачів. Не менш важливим є оптимальне співвідношення ціни та якості, яке дозволяє підприємствам закріплювати стабільні позиції на ринку [5]. Критичну роль у цьому процесі відіграють інновації: компанії, що оперативно впроваджують новітні технології, здатні створювати унікальні продукти із суттєвими конкурентними перевагами.

До ключових факторів, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність, належать технологічний рівень виробництва, доступ до ресурсів, ефективність логістичних процесів, маркетингові стратегії та репутація компанії. Водночас значну роль відіграють соціально-культурні особливості цільового ринку, які зумовлюють потребу в адаптації продукції та методів її просування.

Особливістю міжнародної конкурентоспроможності є підвищена інтенсивність конкуренції на глобальному ринку. Компанії змушені протистояти

конкурентам із різних країн, які можуть володіти значними перевагами, такими як знижені витрати виробництва, кращий доступ до ресурсів або більш розвинені технології. Вимоги до продукції також варіюються залежно від економічних, соціальних і культурних особливостей різних країн [12].

Глобалізація відкриває нові можливості для підприємств, але водночас підвищує вимоги до їхньої конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успіху є інноваційна активність. Підприємства, які активно впроваджують нові ідеї, технології та розробки, здобувають значні конкурентні переваги.

Людський капітал також є важливим компонентом міжнародної конкурентоспроможності. Кваліфіковані працівники, здатні генерувати інноваційні ідеї, адаптуватися до змін і працювати в багатокультурному середовищі, становлять вагомий ресурс. Інвестиції у навчання персоналу, програми підвищення кваліфікації та мотиваційні механізми сприяють підвищенню ефективності роботи підприємств [3].

Регуляторні бар'єри, такі як митні обмеження, квоти, ліцензії та технічні вимоги, ускладнюють вихід підприємств на нові ринки. Водночас важливими є фінансові аспекти: управління валютними ризиками, зниження логістичних витрат і адаптація продукції до вимог різних ринків. Ефективна фінансова стратегія допомагає мінімізувати ризики та забезпечити стабільність компанії.

Для збереження конкурентоспроможності підприємства повинні розробляти стратегії, які враховують специфіку міжнародних ринків. Наприклад, диверсифікація ринків сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку, а локалізація виробництва допомагає зменшити витрати та швидше реагувати на зміни попиту в окремих регіонах [3].

Таблиця 1.1

Визначення поняття “міжнародна конкурентоспроможність”

Вчений	Визначення
Майкл Портер	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати продукцію або послуги, які мають більшу цінність для споживача, ніж у конкурентів, за рахунок ефективного використання ресурсів та інновацій.
Джон Кей	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати довгострокових цілей через інновації, ефективність та адаптивність у глобальному середовищі.
Теодор Левітт	Конкурентоспроможність – це наявність у підприємства унікальної «архітектури» взаємовідносин, репутації та стратегій, які дозволяють виділитися на ринку.
Альфред Чандлер	Конкурентоспроможність у міжнародному середовищі залежить від здатності підприємств адаптувати свою продукцію до глобалізованих стандартів, створюючи додаткову вартість для клієнтів.
Генрі Мінцберг	Міжнародна конкурентоспроможність – це здатність підприємства успішно функціонувати в умовах відкритої економіки, зберігаючи стабільне фінансове становище та високу продуктивність.
Пітер Друкер	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства використовувати свої ресурси та здібності для досягнення сталого конкурентного переваги в умовах міжнародних ринків.

Джерело: побудовано на основі [3, 5, 12].

Майкл Портер зробив вагомий внесок у вивчення міжнародної конкурентоспроможності через серію праць, присвячених стратегії та економічному розвитку. Однією з ключових концепцій, розроблених Портером, є модель «Діаманта конкурентоспроможності». Вона акцентує увагу на чотирьох фундаментальних чинниках, що визначають успіх підприємств у міжнародному середовищі: факторних умовах, попитних умовах, наявності підтримуючих галузей та рівні конкуренції. Портер стверджує, що конкурентоспроможність забезпечується не лише наявними ресурсами, а й постійним оновленням та інноваціями, що розширює традиційні уявлення про конкурентні переваги [12].

Модель п'яти сил конкуренції Портера охоплює аналіз галузевої конкуренції, впливу нових гравців, постачальників, покупців і товарів-

замінників. Цей підхід дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства та визначити найефективніші стратегії для підвищення його стійкості.

Ще однією важливою концепцією в роботах Портера є роль кластерів у розвитку конкурентоспроможності. Він вважає, що географічна концентрація підприємств та галузей сприяє інноваціям, розвитку нових технологій і підвищенню продуктивності. Глобальний успіх підприємства, на думку Портера, залежить від його здатності ефективно управляти операціями та створювати вищу цінність для споживачів [12].

Розширюючи свій аналіз на макроекономічний рівень, Портер пропонує рекомендації урядам щодо вдосконалення освітньої системи, інфраструктури, регуляторної бази та стимулювання інноваційної діяльності. Його праці, такі як “Competitive Strategy” та “The Competitive Advantage of Nations”, є основоположними у вивченні міжнародної конкурентоспроможності. Вони містять як теоретичні, так і практичні рекомендації для підприємств та державних органів, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності [12].

Джон Кей, британський економіст і дослідник, зробив значний внесок у розуміння корпоративного успіху та економічної стратегії. У своїх роботах він зосереджується на механізмах, що забезпечують довгострокову стійкість та ефективність бізнесу [5].

Основною концепцією, розробленою Кеєм, є «архітектура конкурентоспроможності», яка включає такі елементи, як репутація компанії, відносини з клієнтами і постачальниками, а також інноваційність. У своїй книзі “Foundations of Corporate Success” Кей підкреслює, що довгостроковий успіх підприємства залежить від створення унікальної бізнес-моделі, яка забезпечує стабільність та адаптивність у динамічному ринковому середовищі.

Кей розглядає конкурентоспроможність не лише крізь призму вартості чи ціни, а й через здатність компанії пропонувати клієнтам те, що є унікальним і недосяжним для конкурентів. Це може включати спеціалізовані продукти, персоналізований підхід або високий рівень обслуговування [5].

Особливу увагу Кей приділяє важливості довіри як стратегічного активу. Він стверджує, що відносини між клієнтами, постачальниками та працівниками є основою конкурентних переваг і сприяють формуванню унікальної бізнес-архітектури, яку складно імітувати [5].

Іншою важливою ідеєю Кея є орієнтація стратегії на внутрішні сильні сторони компанії, а не лише на зовнішнє середовище. Стратегія, за його словами, має бути інтегрованою і спрямованою на створення доданої вартості для всіх зацікавлених сторін. До основних праць Джона Кея належать “Foundations of Corporate Success” та численні статті у провідних виданнях, таких як “Financial Times” і “Harvard Business Review”. У своїх дослідженнях він також аналізує причини невдач компаній, підкреслюючи, що відсутність довіри або неефективна бізнес-архітектура можуть серйозно підірвати їх конкурентоспроможність [5].

Отже, міжнародна конкурентоспроможність є багатовимірним явищем, що вимагає від підприємств гнучкості, постійного розвитку, інноваційного підходу та врахування специфіки ринкового середовища. Успіх на глобальному ринку залежить від здатності компаній створювати цінність для споживачів, ефективно управляти ресурсами та формувати довгострокові стратегії, які враховують зовнішні виклики та можливості [3].

1.3 Глобальні чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність агропідприємств

Міжнародна конкурентоспроможність агропідприємств формується під впливом широкого спектра глобальних чинників, які визначають можливості та виклики для аграрного бізнесу в умовах глобалізації. Ці чинники охоплюють економічне, екологічне, технологічне, соціальне та політичне середовище, що взаємодіють між собою і суттєво впливають на розвиток або обмеження діяльності агропідприємств. Глобалізація аграрних ринків відкриває нові можливості для агропідприємств, зокрема через розширення ринків збуту, інтеграцію в міжнародні ланцюги постачання та підвищення ефективності виробничих процесів. Однак цей процес супроводжується посиленням

конкуренції, особливо для дрібних та середніх виробників, які змушені адаптуватися до нових умов. Для досягнення успіху на глобальному ринку агропідприємствам необхідно підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та застосовувати інноваційні рішення, які дозволяють здобути конкурентні переваги [5].

Таблиця 1.2

Глобальні чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність агропідприємств

Категорія чинників	Чинники	Вплив
1	2	3
Економічні	Обмінні курси валют	Впливає на вартість імпорту та експорту
	Рівень інфляції	Визначає купівельну спроможність споживачів
	Державна підтримка	Надання субсидій, пільгових кредитів, митних тарифів та інше.
Політичні та правові	Торгівельні угоди	Визначають доступ до міжнародних ринків
	Регуляторні норми	Вимоги до екологічних стандартів якості та безпеки харчових продуктів
	Політична стабільність	Забезпечують сприятливі умови для бізнесу
Технологічні	Інновації у виробництві	Знижують витрати та підвищують якість продукції
	Цифровізація бізнесу	Покращує управління ланцюгами поставок
	Доступ до сучасної техніки	Підвищення продуктивності і ефективності
Соціально-культурні	Споживчі вподобання	Визначають попит на певні види продукції
	Рівень освіти і кваліфікації кадрів	Впливає на якість управління та технологічні процеси
	Демографічні тенденції	Формують попит на продовольчі товари

Продовження табл 1.2

1	2	3
Екологічні	Зміна клімату	Визначає врожайність і доступність ресурсів
	Водні ресурси	Критично важливий ресурс для сільського господарства
	Деградація ґрунтів	Зниження ефективності сільськогосподарського виробництва
Глобальні ринкові	Конкуренція на світових ринках	Визначає необхідність адаптації стратегії компанії
	Коливання світових цін на сировину	Впливає на прибуток агропідприємств
	Логістичні мережі	Забезпечує доступність міжнародних ринків

Джерело: побудовано на основі [3, 5, 12].

Економічний чинник, зокрема цінова нестабільність на міжнародних ринках, є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність агропідприємств. Значна залежність від коливань цін на сировину, паливо та інші ресурси створює додаткові ризики для агропідприємств. Причинами таких змін можуть бути кліматичні умови, геополітичні події, зміни попиту або появи нових технологій. Наприклад, зростання цін на зернові може бути зумовлене посухами в окремих регіонах або санкціями проти країн-експортерів [6]. Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності агропідприємства повинні ефективно управляти ціновими ризиками, використовуючи інструменти страхування, ф'ючерсні контракти чи диверсифікацію постачання.

Кліматичні зміни є суттєвим екологічним чинником, що безпосередньо впливає на врожайність та якість аграрної продукції. Екстремальні погодні явища, такі як посухи, зливи та урагани, негативно позначаються на сільськогосподарському виробництві. У регіонах з нестабільними кліматичними умовами адаптація до таких викликів стає критично важливою. Для мінімізації наслідків змін клімату агропідприємства мають запроваджувати технології посухостійких сортів рослин, інвестувати в зрошувальні системи та використовувати передові методи точного землеробства [5].

Ресурсозабезпеченість, зокрема доступ до водних, земельних і енергетичних ресурсів, також є важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність агропідприємств. Обмеженість цих ресурсів у певних регіонах світу створює додаткові труднощі. Наприклад, у посушливих районах дефіцит води змушує агропідприємства впроваджувати інноваційні технології, такі як крапельне зрошення чи повторне використання води.

Технологічні інновації набувають все більшого значення як чинник, що визначає здатність агропідприємств досягати конкурентних переваг. Впровадження цифрових технологій, автоматизації, робототехніки та біотехнологій дозволяє суттєво підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва. Зокрема, застосування дронів для моніторингу ґрунтів, автоматизованих систем поливу та генетично модифікованих культур сприяє зростанню врожайності, зниженню витрат та покращенню екологічних показників виробництва [7].

Доступ до міжнародних ринків також залежить від торговельної політики та регуляторних вимог. Агропідприємства стикаються з митними тарифами, квотами, технічними стандартами та іншими бар'єрами, які можуть обмежувати їхню здатність експортувати продукцію. Водночас угоди про вільну торгівлю, наприклад, між Україною та Європейським Союзом, відкривають нові можливості для розширення експорту. Дотримання міжнародних стандартів якості, таких як GlobalGAP, дозволяє агропідприємствам задовольняти високі вимоги ринків розвинених країн [7].

Соціальні чинники, зокрема зміни в структурі споживчого попиту, урбанізація та зростання попиту на екологічну продукцію, формують нові тенденції на аграрному ринку. Споживачі в багатьох країнах надають перевагу органічним продуктам та товарам, виробленим із мінімальним впливом на довкілля [5]. Агропідприємства, які сертифікують свою продукцію відповідно до міжнародних стандартів органічного виробництва, мають можливість вийти на преміум-сегмент ринку.

Політичні ризики, включаючи військові конфлікти, санкції та політичну нестабільність, також мають значний вплив на міжнародну діяльність агропідприємств. Вони можуть призвести до порушень логістичних ланцюгів, закриття ринків або перебоїв у поставках. У таких умовах агропідприємства змушені адаптувати свої стратегії, шукати нові ринки збуту та оптимізувати логістичні маршрути [6].

Міжнародні організації, такі як Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) і Світовий банк, відіграють важливу роль у підтримці агропромислового сектору. Вони сприяють розвитку аграрного бізнесу шляхом надання фінансової допомоги, впровадження передових практик та освітніх програм [5]. Зокрема, участь у міжнародних проєктах дозволяє агропідприємствам отримати фінансування для модернізації виробництва або впровадження інновацій.

Таким чином, глобальні чинники, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність агропідприємств, є багатограними та взаємопов'язаними. Ефективне управління ними вимагає гнучкості, стратегічного підходу та інноваційного мислення. Агропідприємства, здатні адаптуватися до викликів глобалізації та максимально використовувати її можливості, отримують стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках.

1.3 Стратегічні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю

Міжнародна конкурентоспроможність становить ключовий фактор успіху підприємства на глобальному ринку. Забезпечення її стійкості передбачає системне застосування багатовимірних стратегічних підходів, що охоплюють інноваційну діяльність, адаптацію до динамічних змін ринкового середовища, оптимізацію бізнес-процесів, розбудову бренду та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таблиця 1.3

Стратегічні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю

Стратегічний підхід	Опис
Глобальна стандартизація	Уніфікація продуктів і процесів для всього ринку
Локалізація	Адаптація продуктів та маркетингу до місцевих умов
Конкурентне лідерство за витратами	Дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами.
Диференціація продукту	Відокремлення продукту певної фірми в очах споживача від інших продуктів даного класу
Інноваційні стратегії	Постійний розвиток і впровадження нових технологій
Стратегічні альянси	Співпраця з іншими компаніями для посилення позицій на ринку.
Міжнародна диверсифікація	Вихід на нові ринки збуту і розширення бізнесу.
Фокус на ніші (концентрація)	Орієнтація на вузький сегмент ринку

Джерело: побудовано на основі [3, 5, 6, 12].

Інноваційні практики виступають фундаментальним чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства. Технологічні та продуктові інновації сприяють створенню доданої вартості, мінімізації виробничих витрат і підвищенню ефективності операційної діяльності. Застосування передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація виробничих процесів та аналітика великих даних, формує суттєві конкурентні переваги. Особливої уваги заслуговує інноваційний маркетинг, орієнтований на персоналізовану комунікацію та інтеграцію цифрових платформ для взаємодії зі світовою аудиторією [5].

Диверсифікація ринків функціонує як ефективний інструмент мінімізації ризиків та забезпечення стійкості бізнесу. Компанії, які здійснюють діяльність на кількох ринках, знижують рівень залежності від економічних або політичних коливань у певних країнах. Для успішного освоєння нових ринків необхідна гнучка адаптація продукції до локальних потреб, урахування культурних та

економічних особливостей, а також проведення ретельних маркетингових досліджень.

Локалізація виробничих потужностей сприяє оптимізації логістичних витрат, адаптації продукції до регіональних стандартів і забезпеченню оперативного реагування на зміни попиту. Додатковими перевагами є створення нових робочих місць і зниження валютних ризиків через регіональне виробництво [12]. Формування сильного бренду виступає основою довгострокової конкурентоспроможності. Інвестиції в якість продукції, екологічну відповідальність і соціальні ініціативи формують довіру споживачів. Асоціація бренду з інноваційністю або екологічною стійкістю створює додаткові конкурентні переваги, зміцнюючи репутаційний капітал підприємства.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів включає автоматизацію, цифровізацію та впровадження сучасних систем управління ресурсами. Ефективно організовані ланцюги постачання забезпечують своєчасне реагування на зміни споживчого попиту та підтримку конкурентоспроможних цінових пропозицій [3].

Адаптивність до змін є вирішальним фактором підтримки конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного глобального ринку. Оперативне реагування на технологічні інновації, зміну споживчих уподобань і регуляторних вимог дозволяє зберігати лідерські позиції [6]. Стратегічні альянси з іншими підприємствами, науково-дослідними установами та інноваційними хабами сприяють консолідації ресурсів та розширенню ринкової присутності.

Соціальна відповідальність виступає значущим елементом забезпечення конкурентоспроможності. Споживачі все більше орієнтуються на компанії, які дотримуються етичних стандартів, впроваджують екологічно безпечні технології та підтримують соціальні права працівників. Програми сталого розвитку підвищують довіру до бренду та формують його позитивний імідж.

Адаптація маркетингових стратегій до культурних і регіональних особливостей споживачів підвищує ефективність комунікації та формує лояльність аудиторії. Глибокі маркетингові дослідження дозволяють виявляти

актуальні потреби та розробляти персоналізовані рекламні кампанії, орієнтовані на максимальне охоплення цільових сегментів [12].

Отже, стратегічні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю повинні інтегрувати інноваційні рішення, диверсифікацію ринків, розвиток бренду, соціальну відповідальність і здатність до адаптації. Підприємства, які поєднують довгострокове стратегічне планування зі швидким реагуванням на зовнішні зміни, забезпечують собі стійкі конкурентні переваги на глобальній арені.

РОЗДІЛ 2

СТАН, АНАЛІЗ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

2.1 Глобальні тенденції розвитку агробізнесу

Глобальні тенденції розвитку агробізнесу відображають динамічні зміни, зумовлені сучасними викликами в аграрному секторі. Одним із провідних напрямків трансформації є цифровізація та автоматизація. Зокрема, сучасні агропідприємства активно впроваджують технології точного землеробства, які використовують дрони, датчики, системи GPS та Інтернет речей (IoT) для моніторингу стану ґрунту та посівів, а також прогнозування врожайності. Застосування робототехніки полегшує автоматизацію рутинних процесів, таких як посів, збір урожаю та догляд за посівами, тоді як штучний інтелект і аналітика великих даних оптимізують використання ресурсів і підвищують ефективність виробництва.

Екологічна складова стала невід'ємною частиною розвитку агробізнесу. Зростаючий попит на органічну продукцію спонукає виробників застосовувати екологічно чисті методи обробітку ґрунту та вирощування сільськогосподарських культур. Розвиток відновного землеробства спрямований на відновлення родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття, мінімізацію викидів вуглецю. В умовах глобальних змін клімату особливої актуальності набувають водозберігаючі технології, такі як крапельне зрошення та автоматизовані системи управління водними ресурсами [8].

Значну роль у трендах агробізнесу відіграють також інновації в харчовій промисловості. Альтернативні джерела білка, включаючи рослинні замітники м'яса, вирощені в лабораторії продукти та білкові добавки з комах, набувають популярності серед споживачів. Вертикальні ферми на основі гідропонних та аеропонних методів дозволяють ефективно виробляти продукти харчування в міських умовах, незалежно від кліматичних умов. Використання генетично

модифікованих організмів (ГМО) дозволяє підвищити врожайність, стійкість до шкідників та адаптацію до несприятливих погодних умов.

Кліматичні виклики є критичним фактором, що вимагає адаптації в сільськогосподарському секторі. Зміна клімату стимулює розвиток нових сортів сільськогосподарських культур, які є стійкими до посухи, екстремальних температур і засолених ґрунтів. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як енергія сонця та вітру, підвищує енергоефективність сільськогосподарських підприємств, одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище.

Інвестиції в агротехнології стали ключовим рушієм модернізації галузі. Зростає кількість стартапів, які пропонують інноваційні рішення для оптимізації виробничих процесів. До них входять мобільні додатки для управління фермами, платформи для доступу до ринку та фінансування, а також впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості ланцюга поставок. Глобалізація відкриває нові можливості для експорту сільськогосподарської продукції, а зростаючий інтерес до місцевої продукції підтримує розвиток регіональних ринків [9].

Соціальні аспекти також відіграють значну роль у розвитку агробізнесу. Програми підтримки малих фермерських господарств, створення кооперативів, доступ до державних фінансових ресурсів сприяють соціально-економічній стабільності в аграрному секторі. Урбанізація стимулює розвиток міського фермерства, що забезпечує постачання жителів міста свіжою продукцією та скорочує витрати на логістику [9].

Еволюція фінансових механізмів також визначає напрямки розвитку агробізнесу. Зниженню ризиків у сільськогосподарському виробництві сприяє розширення програм агрофінансування та страхування врожаю. Приватні інвестори та венчурні фонди все більше вкладають кошти в інноваційні проекти, спрямовані на підвищення ефективності аграрного сектора.

Таким чином, розвиток агробізнесу в усьому світі зумовлений поєднанням економічних, екологічних і технологічних факторів. Інтеграція інновацій,

адаптація до зміни клімату та орієнтація на потреби суспільства формують майбутній розвиток аграрної галузі як одного з ключових елементів глобальної економіки.

2.2 Оцінка конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу

Оцінка конкурентних переваг агропромислових компаній, таких як АІК Group, Nibulon, Cargill, є вирішальним елементом аналізу стратегій їх розвитку, адаптації до сучасних викликів і стабільності ринку. Кожна з цих компаній вирізняється своїми особливостями та підходами до управління бізнес-процесами.

АІК Group характеризує диверсифікована бізнес-модель, яка охоплює всі ключові етапи сільськогосподарського виробництва: вирощування, переробку та дистрибуцію. Завдяки впровадженню інноваційних технологій точного землеробства та автоматизації виробничих процесів компанія забезпечує високу продуктивність та якість продукції. Вертикальна інтеграція дозволяє АІК Group ефективно контролювати всі етапи виробничого циклу, мінімізуючи витрати та підвищуючи загальну ефективність. У 2024 р. виручка компанії склала 68,5 млн дол. США, що свідчить про стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Одним із досягнень компанії є посів понад 2000 га озимого ріпаку у 2022 р., що сприяло стабільності операційної діяльності [10].

Nibulon — одна з провідних компаній агробізнесу України, відома своєю унікальною інфраструктурою, включаючи власний автопарк і мережу зернових елеваторів. Така структура дозволяє компанії оптимізувати витрати на логістику та ефективно транспортувати продукцію на міжнародні ринки. Протягом 2020 – 2024 рр. Nibulon продемонстрував адаптивність навіть в умовах серйозних економічних викликів. У 2022 р. через військові дії компанія зазнала збитків на 9,2 млрд грн; однак до 2024 р. компанія значно покращила свої фінансові показники, досягнувши доходів у 22,9 млрд грн (627,4 млн дол. США) і чистого прибутку в 309 млн грн. Ці результати відображають ефективне управління,

високий рівень адаптивності та здатність зберегти експортний потенціал навіть в умовах кризи.

Компанія Cargill, світовий лідер в агробізнесі, вирізняється значними конкурентними перевагами, включаючи міжнародну присутність, диверсифікований портфель продуктів та інноваційні підходи до організації бізнесу. У 2024 р. компанія зафіксувала рекордний дохід у 177 мільярдів доларів США. До ключових факторів успіху Cargill належать впровадження біотехнології, розробка альтернативних джерел протеїну та впровадження практик сталого виробництва. Розгалужена логістична мережа компанії дозволяє їй швидко адаптуватися до змін на світових ринках, забезпечуючи високу операційну ефективність [12]. Представлені компанії мають стабільний фінансовий стан та тенденцію до зростання доходів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Фінансові показники АІК Group, Nibulon та Cargill за 2019–2023 рр.

Роки	АІК Group (дохід в млн. дол. США)	Nibulon (дохід в млн. дол. США)	Cargill (дохід в млн. дол. США)
2020	54,8	405,5	113,4
2021	57,5	411,2	117,2
2022	60,3	424,7	134,7
2023	63,1	416,4	165,2
2024	68,5	627,4	177,6

Джерело: побудовано на основі [17, 18, 19].

Порівняльна характеристика доходів провідних агрокомпаній світу: АІК Group, Nibulon та Cargill (рис.2.1) свідчить, що найвищий рівень доходів, а отже і капіталізації, припадає на компанію Nibulon, яка відповідно, є вагомим конкурентом на світовому ринку агропродукції і впроваджує основні пріоритети професійного менеджменту при формуванні стратегії діяльності. Другою за рівнем доходів є компанія Cargill, яка спеціалізується на зберіганні зернових і олійних культур, а компанія АІК Group на вирощуванні, зберіганні та реалізації сільськогосподарських культур, зокрема таких, як зернові і олійні, що є найконкурентоспроможними на світовому ринку агропродукції.

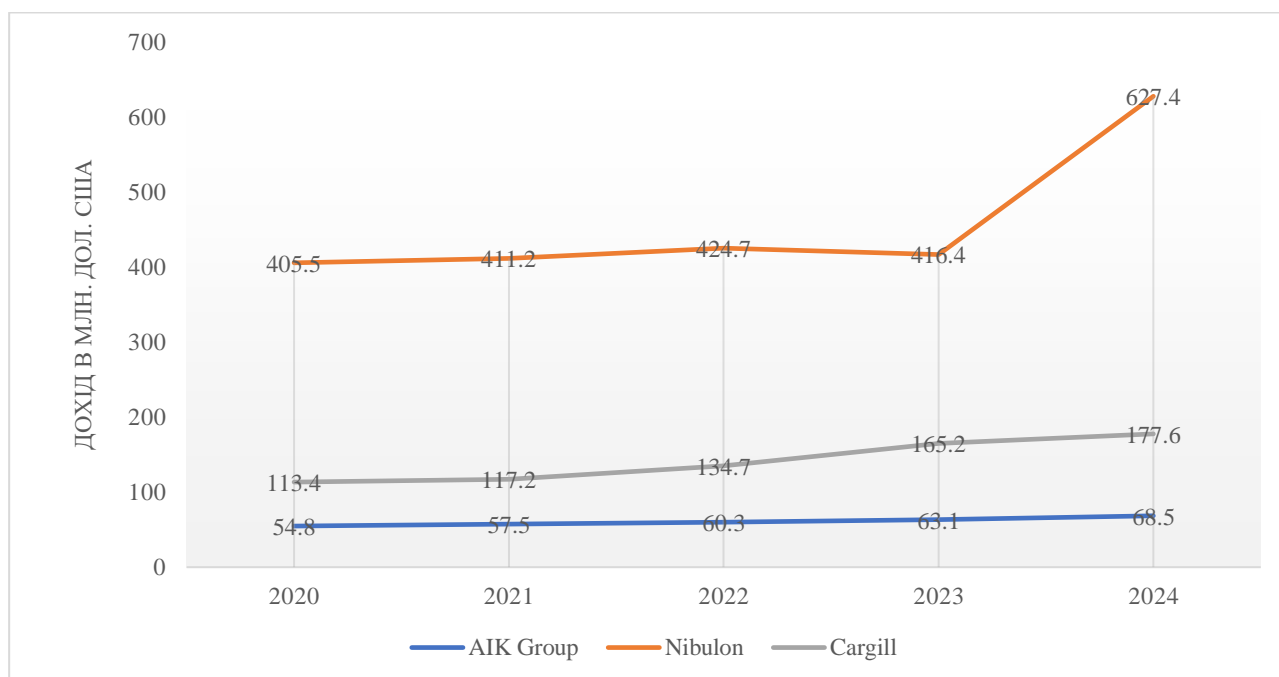


Рис. 2.1 Порівняння доходів AIK Group, Nibulon та Cargill (2020-2024)
Джерело: побудовано на основі [17, 18, 18].

Таким чином, конкурентні переваги кожної компанії базуються на певних стратегіях і бізнес-підходах. AIK Group зосереджується на внутрішньому ринку та технологічному впровадженні, Nibulon надає пріоритет розвитку інфраструктури та експортному потенціалу, а Cargill наголошує на глобальній присутності та інноваційних рішеннях. Розуміння цих підходів має вирішальне значення для оцінки ключових факторів успіху в агробізнесі.

2.3 Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу є багатовимірним дослідницьким завданням, яке вимагає аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що визначають ефективність функціонування компаній. Аналіз прикладів AIK Group, Nibulon і Cargill дозволяє виокремити ключові проблеми, характерні для підприємств аграрного

сектору, а також визначити стратегічні можливості для їх вирішення з метою забезпечення сталого розвитку і збереження конкурентних позицій.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз AIK Group

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Диверсифікація агропродукції, яка зменшує залежність від одного сегмента ринку</p> <p>2. Використання сучасної техніки та обладнання для сільського господарства, що підвищує ефективність виробництва</p> <p>3. Налагоджені зв'язки з місцевими постачальниками та покупцями, що сприяє стабільності в операційній діяльності</p> <p>4. Знання та досвід роботи на Українському ринку, що дозволяє ефективно реагувати на внутрішні потреби споживачів</p>	<p>1. Залежність від сезонності сільськогосподарського виробництва, яка впливає на стабільність фінансових потоків і прибутковість</p> <p>2. Недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів</p> <p>3. Вузька географія збуту, обмежена в основному внутрішнім ринком</p> <p>4. Обмеженість доступу до міжнародних ринків через недостатній розвиток експортної інфраструктури</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення експортних можливостей завдяки зростаючому попиту на українську агропродукцію на міжнародних ринках.</p> <p>2. Інвестиції в інноваційні технології, зокрема автоматизацію та точне землеробство, для зниження витрат і підвищення ефективності.</p> <p>3. Диверсифікація продуктового портфеля для зменшення ризиків, пов'язаних із сезонністю.</p> <p>4. Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору, включаючи субсидії та гранти.</p>	<p>1. Політична нестабільність в Україні, яка може впливати на діяльність компанії через зміни у законодавстві або економічному середовищі.</p> <p>2. Військові дії, які пошкоджують інфраструктуру та створюють логістичні проблеми.</p> <p>3. Кліматичні зміни, що негативно впливають на врожайність та стабільність виробництва.</p> <p>4. Зростаюча конкуренція з боку як великих міжнародних корпорацій, так і місцевих аграрних підприємств.</p>

Джерело: побудовано на основі [17, 18, 19]

AIK Group посідає важливе місце на внутрішньому ринку завдяки своєму глибокому розумінню локальних особливостей та ефективній співпраці з місцевими постачальниками. Використання сучасної техніки дозволяє забезпечити продуктивність та якість продукції. Однак залежність від сезонності сільськогосподарського виробництва створює перешкоди для фінансової

стабільності, що ускладнює довгострокове стратегічне планування. Компанія також стикається з обмеженнями через недостатній рівень автоматизації виробничих процесів, що стримує її здатність до масштабування та впровадження інновацій. Водночас, перспективи розвитку компанії включають можливість розширення на міжнародні ринки завдяки високій якості української агропродукції та підвищення ефективності за рахунок інвестування в точне землеробство й автоматизацію [11].

Nibulon займає провідні позиції в аграрному секторі України завдяки своїй унікальній транспортній інфраструктурі, особливо у сфері водних перевезень. Наявність власного флоту та елеваторів дозволяє оптимізувати логістичні витрати і значно спрощує процес експорту. Проте високі витрати на енергоресурси та їх нестабільна вартість створюють серйозні виклики для компанії. Крім того, зовнішні фактори, зокрема політична нестабільність та руйнування транспортної інфраструктури через військові дії, значно впливають на її діяльність. Незважаючи на ці труднощі, Nibulon має потенціал для розширення своїх конкурентних переваг шляхом модернізації флоту, інвестування в енергоефективні технології та диверсифікації своїх ринків збуту.

Cargill, як глобальний гравець аграрного ринку, використовує свої ресурси для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Широка географічна присутність, доступ до міжнародних фінансових ринків і впровадження інноваційних технологій дозволяють компанії зберігати лідерські позиції. Її стратегія сталого розвитку, спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля, відповідає сучасним тенденціям та очікуванням споживачів. Проте Cargill стикається з викликами адаптації до регуляторних вимог у різних країнах та потребує постійної адаптації своїх виробничих процесів до умов глобальних кліматичних змін [12].

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз AIK Group

1	2
Політичні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність в Україні створює ризики для стабільності діяльності компанії, особливо через зміну регулювань і вплив військових дій. 2. Державна підтримка аграрного сектору у вигляді субсидій, грантів та податкових пільг відкриває можливості для розвитку. 3. Торгові обмеження та санкції, пов'язані з міжнародними партнерами, впливають на доступ до зовнішніх ринків. 4. Законодавчі вимоги до екологічності виробництва та якості продукції можуть створювати додаткові витрати для компанії.
Економічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція та коливання валютного курсу впливають на собівартість виробництва та конкурентоспроможність продукції на експортних ринках. 2. Зростання попиту на агропродукцію, зокрема органічну, як на внутрішньому, так і міжнародному ринках, створює нові можливості для збуту. 3. Залежність від цін на енергоресурси, які мають значний вплив на витрати логістики та виробництва. 4. Доступність кредитів і фінансування для аграрного бізнесу через банківські програми або міжнародні інвестиції.
Соціальні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий інтерес до екологічно чистої та органічної продукції серед споживачів. 2. Відтік робочої сили з сільської місцевості через міграцію створює дефіцит кваліфікованих кадрів. 3. Тенденція до збільшення споживання локальних продуктів через популяризацію українського виробника. 4. Рівень освіти та підготовки працівників впливає на ефективність роботи та впровадження інноваційних технологій.
Технологічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технологій точного землеробства та автоматизації виробничих процесів дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність. 2. Доступ до нових методів обробки ґрунту та засобів підвищення врожайності може створювати конкурентні переваги. 3. Використання дронів, GPS-технологій та аналізу даних для оптимізації аграрної діяльності. 4. Нестача інвестицій у технології або низький рівень впровадження інновацій може створювати ризики відставання від конкурентів.
Екологічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кліматичні зміни, такі як посухи або нестабільні погодні умови, впливають на врожайність. 2. Вимоги до сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище створюють додатковий тиск на компанію. 3. Можливості розвитку органічного землеробства як перспективного сегмента аграрного ринку. 4. Необхідність збереження родючості ґрунтів для довгострокового стабільного виробництва.

продовження табл 2.3

1	2
Правові фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавчі норми щодо якості продукції, зокрема сертифікація для експорту. 2. Регулювання щодо використання пестицидів та інших хімікатів у виробництві. 3. Вимоги до дотримання умов праці та соціального забезпечення працівників. 4. Законодавчі зміни, пов'язані із земельною реформою, впливають на доступність сільськогосподарських угідь.

Джерело: побудовано на основі [17, 18, 19]

Важливим аспектом діагностики є врахування зовнішніх чинників, таких як політична та економічна нестабільність, яка особливо впливає на українські компанії АІК Group і Nibulon. Військові дії, які руйнують транспортну інфраструктуру, призводять до зростання витрат і ускладнення логістики, що негативно впливає на конкурентні позиції цих підприємств. Крім того, глобальні зміни клімату створюють додаткові ризики для всіх трьох компаній, оскільки вони впливають на врожайність і стабільність виробництва.

Попри існуючі виклики, аналіз виявляє значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Розширення експортних ринків, впровадження сучасних технологій точного землеробства та автоматизації виробничих процесів є перспективними напрямками розвитку. АІК Group може зменшити залежність від сезонності шляхом диверсифікації продуктової лінійки, тоді як Nibulon має посилити свої позиції завдяки модернізації транспортної інфраструктури та переходу на більш енергоефективні джерела енергії. Для Cargill важливим кроком є інтеграція новітніх екологічних практик, що забезпечить лояльність клієнтів і партнерів [11]. Таким чином, діагностика проблем управління конкурентоспроможністю дозволяє зробити висновок, що для забезпечення довгострокової ефективності компанії мають зосереджуватися на стратегічному плануванні, інноваціях та адаптації до зовнішніх викликів. Врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників забезпечить їхню здатність залишатися конкурентоспроможними навіть за умов глобальних змін.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

3.1 Формування політики посилення конкурентних переваг підприємств агробізнесу на міжнародному ринку

Формування політики посилення конкурентних переваг підприємств агробізнесу на міжнародному ринку є важливим стратегічним завданням, яке забезпечує стійкий розвиток в умовах глобальної економічної інтеграції. Сучасний аграрний сектор функціонує у складному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, постійними змінами споживчих запитів та посиленням екологічних вимог. Успішна адаптація підприємств до цих умов потребує розробки політики, яка враховує як внутрішні ресурси, так і вплив зовнішнього середовища. Аналіз діяльності АІК Group, Nibulon і Cargill дозволяє виявити різні підходи до забезпечення конкурентоспроможності з акцентом на стратегічні пріоритети АІК Group.

АІК Group є локальною компанією, яка має значний потенціал для розширення своєї діяльності на міжнародному ринку. Серед її ключових конкурентних переваг можна виділити глибоке знання локального ринку, тісну співпрацю з місцевими постачальниками та використання сучасної техніки. Проте для досягнення конкурентоспроможності на глобальному рівні компанії необхідно подолати низку викликів, таких як залежність від сезонності, недостатній рівень автоматизації виробничих процесів і обмежений доступ до міжнародних ринків.

Важливим напрямом політики АІК Group є інвестування в інновації. Впровадження сучасних технологій, зокрема точного землеробства, автоматизації процесів і цифровізації, дозволить знизити витрати та підвищити ефективність. Наприклад, використання дронів для моніторингу стану полів і оптимізації обробки землі сприятиме раціональному використанню ресурсів та підвищенню врожайності. Крім того, адаптація продукції до міжнародних

стандартів якості є необхідною умовою для успішного виходу на нові ринки. Сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС та інших регіонів забезпечить доступ до міжнародного ринку, а розвиток органічного виробництва дозволить задовольнити попит на екологічно чисту продукцію.

Логістика також є критичним аспектом політики АІК Group. Розвиток логістичної інфраструктури, партнерства з транспортними компаніями або інвестиції у власні транспортні потужності дозволять забезпечити стабільність постачання продукції на міжнародний ринок, мінімізуючи ризики, пов'язані з політичною нестабільністю. Крім того, диверсифікація ринків збуту є важливим кроком для зменшення залежності від одного регіону. Розширення експорту на ринки Близького Сходу, Азії та Африки сприятиме стабільності фінансових потоків і дозволить компанії закріпити свої позиції на нових ринках [15].

Nibulon є прикладом компанії, яка досягла конкурентних переваг завдяки своїй унікальній транспортній інфраструктурі, що включає власний флот і мережу елеваторів. Вона ефективно використовує ці активи для оптимізації витрат на транспортування та забезпечення стабільного експорту зернових. Подальша модернізація логістичних потужностей і впровадження енергоефективних технологій дозволяють Nibulon підтримувати свої лідерські позиції. Крім того, компанія активно працює над диверсифікацією ринків збуту, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані із залежністю від окремих регіонів.

Cargill, як глобальний лідер агробізнесу, реалізує політику, спрямовану на інтеграцію принципів сталого розвитку. Компанія активно знижує вплив своєї діяльності на довкілля, впроваджуючи технології зменшення викидів вуглецю та раціонального використання ресурсів. Інновації є важливим елементом стратегії Cargill: використання цифрових рішень, таких як блокчейн для моніторингу ланцюгів постачання, забезпечує прозорість і підвищує довіру клієнтів. Диверсифікація ринків і адаптація до регуляторних вимог дозволяють Cargill ефективно реагувати на глобальні економічні зміни.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз стратегій посилення конкурентних переваг

Критерії	AIK Group	Nibulon	Cargill
Основні конкурентні переваги	Локальне знання ринку, співпраця з постачальниками, сучасна техніка	Унікальна транспортна інфраструктура, власний флот	Глобальна присутність, доступ до ресурсів та інновацій
Основні виклики	Залежність від сезонності, низький рівень автоматизації	Високі витрати на енергоресурси, залежність від регіону	Глобальна присутність, доступ до ресурсів та інновацій
Напрями інновацій	Точне землеробство, автоматизація, цифровізація	Автоматизація логістики, модернізація флоту	Цифрові рішення, блокчейн, сталий розвиток
Ринки збуту	ЄС, Близький Схід, Азія, Африка	Автоматизація логістики, модернізація флоту	Глобальні ринки
Екологічні аспекти	Орієнтація на органічне виробництво	Енергоефективні технології	Зниження викидів вуглецю, збереження ресурсів

Джерело: побудовано на основі [13, 14, 15].

Порівнюючи ці компанії, можна зробити висновок, що AIK Group потребує розвитку базових елементів своєї конкурентної політики, таких як інновації, адаптація до міжнародних стандартів якості, розвиток логістичної інфраструктури та диверсифікація ринків збуту. Використовуючи досвід Nibulon у логістиці та сталому розвитку, а також інноваційні підходи Cargill, AIK Group може створити комплексну стратегію, яка забезпечить її інтеграцію в міжнародний ринок, довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Таким чином, формування політики посилення конкурентних переваг підприємств агробізнесу на міжнародному ринку є багатовимірним завданням, яке вимагає врахування специфіки кожної компанії, інноваційного підходу, адаптації до зовнішніх викликів та ефективного використання ресурсів. Для AIK Group, як компанії з високим потенціалом, ключовими елементами стратегії є

технологічні інновації, інтеграція до глобальних стандартів та ефективна логістика, що забезпечить її конкурентоспроможність у сучасних умовах .

3.2 Напрями удосконалення процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю

АІК Group, як локальна аграрна компанія, має значний потенціал для розвитку на міжнародному ринку, проте ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю вимагає постійного вдосконалення процесів та адаптації до сучасних глобальних викликів. Приклад компаній Nibulon та Cargill демонструє успішні практики, які можуть бути використані АІК Group для підвищення ефективності її діяльності, інтеграції в міжнародне середовище та досягнення довгострокової стійкості.

Одним із ключових напрямів удосконалення для АІК Group є розвиток логістичної інфраструктури, що є одним із основних джерел конкурентних переваг Nibulon. Використання власного флоту та транспортної мережі дозволяє Nibulon оптимізувати логістичні процеси, знижуючи витрати на транспортування та забезпечуючи стабільність постачань. АІК Group може запровадити подібний підхід, створивши власні транспортні потужності або уклавши стратегічні партнерства з логістичними операторами. Важливим елементом є також інтеграція систем зберігання продукції, таких як елеватори, з логістичними маршрутами, що забезпечить ефективність управління запасами та підвищить оперативність виконання замовлень [18].

Для підвищення конкурентоспроможності АІК Group важливо запровадити інноваційні рішення, які активно використовуються Cargill. Зокрема, впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн, дозволить підвищити прозорість ланцюгів постачання, забезпечити відстежуваність продукції та зміцнити довіру міжнародних партнерів. Цифровізація процесів управління також сприятиме автоматизації операцій, оптимізації витрат та прискоренню адаптації до змін у ринкових умовах. Використання аналітичних

платформ для прогнозування попиту та управління ризиками є ще одним важливим напрямом, який може бути запозичений у Cargill.

Стратегія диверсифікації ринків збуту є ключовою для забезпечення фінансової стабільності АІК Group. Nibulon демонструє ефективний приклад освоєння нових ринків у країнах Близького Сходу, Африки та Азії, де зростає попит на аграрну продукцію. АІК Group може використовувати подібний підхід, адаптуючи свою продукцію до специфічних потреб локальних ринків і враховуючи регіональні особливості. Участь у міжнародних виставках, створення партнерств із локальними дистриб'юторами та використання програм підтримки експорту є важливими інструментами для виходу на нові ринки.

Інтеграція принципів сталого розвитку є ще одним важливим напрямом удосконалення. Досвід Cargill показує, що впровадження екологічно чистих методів виробництва, таких як точне землеробство та використання відновлюваних джерел енергії, дозволяє компанії відповідати сучасним екологічним стандартам і залучати екологічно свідомих споживачів. АІК Group може запровадити подібні ініціативи, акцентуючи увагу на зменшенні впливу на довкілля, раціональному використанні природних ресурсів та сертифікації продукції як органічної.

Розвиток людського капіталу є важливим для забезпечення ефективного управління та реалізації стратегічних цілей. АІК Group може перейняти досвід Cargill у створенні програм навчання для працівників, спрямованих на підвищення кваліфікації у сфері інноваційних технологій, управління ризиками та міжнародної торгівлі. Впровадження корпоративних програм мотивації та розвитку талантів сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців і підвищенню загальної ефективності компанії.

Фінансова стратегія є ще одним критичним напрямом, який варто вдосконалити. АІК Group може взяти приклад із Nibulon у залученні інвестицій через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Це дозволить отримати

необхідні ресурси для модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних проектів.

Загалом, використання досвіду Nibulon і Cargill дозволить АІК Group посилити свої позиції на міжнародному ринку, забезпечуючи інтеграцію сучасних технологій, розвиток логістичної інфраструктури, диверсифікацію ринків збуту та відповідність екологічним стандартам. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності АІК Group та її стійкому розвитку в умовах глобалізації.

3.3 Впровадження адаптивних стратегій управління в агробізнесі як чинник управління міжнародною конкурентоспроможністю

АІК Group, як один із провідних учасників агропромислового сектору, має значний потенціал для підвищення міжнародної конкурентоспроможності шляхом впровадження адаптивних стратегій управління. Адаптивні стратегії передбачають інтеграцію сучасних інноваційних підходів, орієнтованих на гнучкість, ефективність та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У контексті агробізнесу, ці стратегії можуть стати вирішальним фактором для забезпечення стійкого розвитку та глобальної інтеграції компанії.

Ключовим напрямком реалізації адаптивних стратегій є діджиталізація управлінських процесів. Впровадження інструментів штучного інтелекту (AI) дозволяє здійснювати комплексний аналіз великих обсягів даних, отриманих у процесі агровиробництва. Використання AI сприяє прогнозуванню врожайності, оптимізації ресурсів, аналізу кліматичних умов та моніторингу ринкових тенденцій. Додатково, технології точного землеробства, такі як сенсори IoT, супутниковий моніторинг та дрони, забезпечують високоточний контроль за станом ґрунтів і рослин. Це створює умови для швидкого прийняття рішень щодо боротьби зі шкідниками, хворобами рослин та управління водними ресурсами.

Одним із важливих аспектів підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація продуктового портфеля. АІК Group може розширити асортимент продукції, включаючи аг.культури з високим попитом на міжнародних ринках, такі

як органічні продукти, ягоди, горіхи або культури з високою доданою вартістю (наприклад, кіноа). Перехід до виробництва органічної продукції надає додаткові конкурентні переваги, оскільки споживачі, особливо на ринках ЄС та Північної Америки, дедалі частіше обирають екологічно чисті товари. Сертифікація за стандартами Global G.A.P. або Organic відкриває доступ до нових каналів збуту та забезпечує відповідність міжнародним екологічним нормам.

Не менш важливим компонентом адаптивних стратегій є екологічна стійкість. АІК Group може впровадити відновлювані джерела енергії, зокрема сонячні панелі або біогазові установки, для зменшення витрат на енергоресурси та зниження вуглецевого сліду. Удосконалення систем захисту рослин шляхом застосування органічних добрив та біопрепаратів сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля. Таким чином, компанія зможе поєднати екологічні переваги з економічною ефективністю.

Стратегія глобалізації є ще одним ключовим чинником для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Розширення експортних операцій через партнерства з провідними торговими мережами, такими як Carrefour, Tesco або Metro, дозволяє компанії інтегруватися у глобальні ланцюги постачання. Укладання угод із науково-дослідними установами, спрямованих на впровадження інноваційних рішень у процеси агровиробництва, сприятиме підвищенню якості продукції та ефективності виробництва [4]. Крім того, використання сучасних логістичних рішень, таких як блокчейн для відстеження походження продукції, забезпечить прозорість операцій та підвищить довіру споживачів.

Впровадження адаптивних стратегій управління забезпечить низку важливих переваг для АІК Group. Інтеграція інноваційних технологій дозволить підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та адаптувати продукцію до вимог міжнародних ринків. Екологічна сертифікація сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії, водночас забезпечуючи доступ до нових сегментів преміум-класу. Диверсифікація ринків збуту та партнерські

проекти з міжнародними організаціями допоможуть знизити ризики, пов'язані із залежністю від внутрішнього ринку.

Проте слід зазначити, що впровадження адаптивних стратегій супроводжується певними викликами. Зокрема, це стосується значних початкових інвестицій, необхідності навчання персоналу новим підходам та адаптації до змін у регуляторному середовищі. Однак, завдяки поетапній реалізації стратегічного плану та залученню міжнародних партнерів, АІК Group має всі шанси перетворити ці виклики на можливості для розвитку. Це дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, а й стати взірцем стійкого розвитку у сфері агробізнесу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств підтвердило, що забезпечення стійкості та ефективності діяльності в умовах глобалізації потребує інтегрованого підходу. Міжнародна конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, яка базується на інноваційності, адаптивності, раціональному використанні ресурсів та здатності підприємств створювати додану цінність для споживачів у динамічному глобальному середовищі.

Аналіз глобальних чинників впливу засвідчив, що економічні, політичні, технологічні, екологічні та соціально-культурні фактори формують як додаткові можливості, так і суттєві виклики для підприємств. Глобалізація відкриває нові ринки збуту, водночас посилюючи конкуренцію, що потребує інноваційної активності, адаптації до зовнішніх викликів та впровадження принципів сталого розвитку.

Сучасні тенденції розвитку агробізнесу демонструють, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, розвитку екологічного землеробства та інновацій у харчовій промисловості. Оцінка діяльності компаній AİK Group, Nibulon і Cargill виявила різні підходи до управління конкурентоспроможністю. AİK Group демонструє високий потенціал завдяки технологічним інноваціям, однак потребує вдосконалення логістики, диверсифікації ринків та подолання залежності від сезонності. Nibulon використовує розвинену логістичну інфраструктуру для зміцнення позицій на міжнародному ринку, проте стикається з викликами, пов'язаними з високими витратами на енергоресурси. Cargill, як глобальний лідер агробізнесу, досягає успіхів через впровадження стратегій сталого розвитку, інноваційних цифрових рішень та високої адаптивності до регуляторних змін, проте стикається з глобальними регуляторними викликами.

На основі проведеного аналізу визначено ключові напрями вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Серед них – впровадження технологічних інновацій, таких як точне землеробство, цифровізація та автоматизація виробництва, диверсифікація ринків збуту, розвиток екологічної стійкості, оптимізація логістики, залучення інвестицій та розвиток людського капіталу. Інтеграція відновлюваних джерел енергії, впровадження органічного виробництва та дотримання сучасних екологічних стандартів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Комплексна реалізація адаптивних стратегій, що поєднують інноваційність, екологічність і глобальну інтеграцію, забезпечить підприємствам аграрного сектору можливість зберігати лідерські позиції на міжнародних ринках, сприятиме сталому розвитку та зміцненню позитивного іміджу у глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. 1989. 9 с. URL: <https://obuchalka.org/2012041364512/strategicheskoe-upravlenie-ansoff-i-1989.html>
2. Prahalad C. K.. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers Hardcover. February 18, 2004: pp. 88-100. URL: https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1578519535/manager_mecomua-20/
3. David J. Teece. “Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management”. Industrial and Corporate Change 19(2): pp. 297-316 (March 2010). URL: https://www.researchgate.net/publication/46513140_Alfred_Chandler_and_capabilities_theories_of_strategy_and_management
4. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. 1993. № 71 (2). P. 75. URL: <https://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage>
5. Kay John. “Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value”. (20 April 1995): pp. 44-51. URL: <https://readli.net/foundations-of-corporate-success-how-business-strategies-add-value/>
6. Ложачевська О.М., Кончин В.І., Новикова М.В., Полторацька О.Т., Сидоренко К.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: НАУ, 2014. 400 с. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57019/1/07_%D0%A3%D0%9C%D0%9A_%D0%9F%D0%97.pdf
7. Макогон Ю.В., Гохберг О.Ю, Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. Донецьк: ДонНУ, 2003. 320 с.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859>

8. Мельник Л. Г. Інструменти та ключові фактори формування сестейнової («зелёной») економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4(178). С. 30-36.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_4_6

9. Єрмакова О. А., Козаченко Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Київ-Катовіце-Тбілісі «Центр учбової літератури» 2021: 52-75.

URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1247943/mod_resource/content/1/%D1%96%D0%B4%D0%B7%20-%202024.pdf

10. Мертенс О. В. Сучасна економічна теорія і стабілізаційні моделі у відкритому суспільстві. К. Вид-во УАДУ при Президентові України 1998.–332 с.

URL: <https://chtivo.org.ua/uploads/posts/files/3/2/6/0/5/32605.pdf>

11. Peter F. Drucker. Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review (March 01, 2006).

URL: <https://store.hbr.org/product/classic-drucker-essential-wisdom-of-peter-drucker-from-thepagesofharvardbusinessreview/1681?sku=2592E-KND-ENG>

12. Porter, Michael E., Brian Snowdon, and George Stonehouse. Competitiveness in a Globalised World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions, and Firms. *Journal of International Business Studies* 37, no. 2 (March 2006): pp. 163–175.

URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46464>

13. Robert M. Grant *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley; 11th edition (November 22, 2021): pp. 401-417.

URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Co

ntemporary%20Strategy%20Analysis%20%20Robert%20M.%20Grant.pdf

14. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І., Макогон Ю. В., Побережний Д. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / За ред. І. Ю. Сіваченка - К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk756030.pdf>
15. Theodore Levitt Theodore Levitt's 'the Globalization of Markets': An Evaluation after Two Decades". Harvard NOM Working Paper No. 03-20; Harvard Business School Working Paper No. 03-082 (February 2003).
URL: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
16. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки ТНУ*. Серія: Економіка та управління. 2012. Т. 25 (64), № 2. С. 160-168.
URL: http://sneconmanag.crimea.edu/arhiv/2012/uch_25_2econ/020tkach.pdf.
17. Офіційний сайт компанії AIK Group. URL: <https://aik.com.ua/about-company/>
18. Офіційний сайт компанії Cargill. URL: <https://www.cargill.com/worldwide/ukraine>
19. Офіційний сайт компанії Nibulon. URL: <https://www.nibulon.com/>

ДОДАТКИ