

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.02 – МР.1949 «С» 2023.10.26. 10 ПЗ

САКОВЦЯ ВЛАДИСЛАВА ВАЛЕНТИНОВИЧА

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 658.821:338.43(477)

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ **Анатолій ДІБРОВА**
(підпис)
" ____ " _____ 2024 року

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)
" ____ " _____ 2024 року

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«Потенціал конкурентоспроможності суб'єктів
агробізнесу в Україні»**

Спеціальність **076 - «Підприємництво та торгівля»**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо – професійна**

**Гарант освітньої-професійної
програми**

к.е.н., доцент

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**

_____ **Михайло МАРШАЛОК**

(підпис)

(ПБ)

Виконав

_____ **Владислав САКОВЕЦЬ**

(підпис)

(ПБ студента)

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ **Микола ІЛЬЧУК**
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Саковця Владислава Валентиновича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(назва)

Орієнтація освітньої програма

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Потенціал конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу в Україні»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 26 жовтня 2023 р.
№1949«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2024.12.04

(рік, місяць, число)

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.
2. Сучасний стан конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.
3. Напрями реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

Дата видачі завдання 26 жовтня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Михайло МАРШАЛОК

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Владислав САКОВЕЦЬ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладений на 54 сторінках друкованого тексту, що містить 9 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел становить 73 найменування і займає 8 сторінок.

Об'єктом дослідження є процес реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних засад формування та реалізації конкурентного потенціалу підприємницьких структур в агробізнесі.

Магістерська робота присвячена питанням оцінки та реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в аграрній сфері. Дослідження показало, що український агробізнес має значний потенціал підвищення конкурентоспроможності. Результати успішної діяльності суб'єктів агробізнесу в довоєнний та воєнний період свідчать про значні резерви щодо підвищення реалізації їх конкурентного потенціалу. Встановлено чинники формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності та конкурентних переваг в аграрній сфері. Досліджено сучасний стан реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу. На основі проведених досліджень запропоновано напрями підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок кращої реалізації наявного конкурентного потенціалу.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ	9
1.1 Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його економічна сутність	9
1.2 Система формування та забезпечення конкурентних переваг	14
1.3 Конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу	19
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	23
2.1 Конкурентне середовище функціонування суб'єктів агробізнесу	23
2.2 Чинники формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу	30
2.3 Оцінка потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ	40
3.1 Удосконалення механізму управління потенціалом конкурентоспроможності	40
3.2 Інноваційний розвиток суб'єктів агробізнесу	45
3.3 Євроінтеграція як стратегія підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору	50
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Конкурентоспроможність агробізнесу є одним з найважливіших аспектів ведення сільського господарства в умовах ринкової економіки. Особливо актуальним є це питання в умовах глобалізації та посилення конкуренції на світовому ринку продовольства. Світовий ринок сільськогосподарської продукції є надзвичайно конкурентним. На зовнішніх ринках українські виробники змушені конкурувати з аграріями з інших країн, які мають доступ до більш сучасних технологій та значної державної підтримки. Окрім цього споживачі сільськогосподарської продукції все більше уваги приділяють якості та безпечності продуктів харчування, що вимагає від виробників дотримання високих стандартів виробництва та сертифікації продукції. Тому українські аграрії в умовах конкурентної боротьби стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх бізнес процесів та підвищення якості продукції.

Україна має значний потенціал для розвитку конкурентоспроможного агробізнесу. Сприятливі природно-кліматичні та ґрунтові умов дозволяють вирощувати широкий спектр високорентабельних сільськогосподарських культур. Вигідне географічне розташування сприяє експорту сільськогосподарської продукції на ринки Європи, Африки та Азії. Багаторічний досвід ведення сільськогосподарського виробництва забезпечує наявність кваліфікованих кадрів.

Однак, для досягнення успіху необхідно вирішити ряд проблем, таких як зміна кліматичних умов, деградація земель, недостатнє фінансування та конкуренція на світовому ринку. Держава повинна відігравати активну роль у підтримці аграрного сектору та створенні сприятливих умов для його розвитку.

Вивчення конкуренції та конкурентоспроможності це тема, яка привертає увагу як економістів, так і менеджерів по всьому світу. Протягом десятиліть численні вчені зробили значний внесок у цю галузь. Найвідоміші

серед них, яких варто згадати: Адам Сміт, Альфред Маршалл, Майкл Портер, Гарольд Демсетц, Олівер Вільямсон, Рональд Коуз, Фрідріх Хайек, Джон Нэш, Джозеф Шумпетер.

Українські науковці зробили значний внесок у дослідження конкуренції та конкурентоспроможності як на рівні підприємств, так і на рівні національної економіки. Хоча, можливо, їхні імена не так відомі на світовій арені, як західних колег, їхні праці є цінним джерелом знань та практичних рекомендацій для українського бізнесу та державної політики. Серед них можна виділити В. Андрійчук, С. Бабенко, Л. Балабанов, І. Борисюк, С. Кваша, О. Масляєва, Т. Харченко, та багато інших.

Незважаючи на численні наукові та прикладні розробки в цій галузі, питання управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу потребує дослідження та розширення у зв'язку з постійними ринковими, політичними та екологічними змінами.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення теоретичних, методичних та прикладних засад реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Для цього були визначені наступні завдання:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу;
- встановити особливості формування потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу;
- дослідити та апробувати методичний інструментарій оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу;
- визначити конкурентні переваги структур агробізнесу та особливості їх формування;
- виявити чинники, що впливають на ступінь реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу;
- обґрунтувати шляхи реалізації потенціалу та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Об'єктом дослідження є процес реалізації потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних засад формування та реалізації конкурентного потенціалу підприємницьких структур в агробізнесі.

Методи дослідження. Дослідження конкурентоспроможності є складним і багатогранним процесом, який вимагає застосування різноманітних методів. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, об'єкта дослідження (підприємство, галузь, країна) та доступних даних. Серед них: для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз ланцюгів вартості; для оцінки конкурентоспроможності галузі: аналіз статистичних даних, експертні оцінки, метод Портера "п'яти сил". Економетричні моделі, методи індексного аналізу, аналіз портфеля бізнесу, метод сценаріїв тощо.

Інформаційну базу становлять результати досліджень питань конкурентоспроможності вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків; чинні законодавчі та нормативні акти; офіційні матеріали Державної служби статистики України; інформаційно-аналітичні матеріали та дані науково-дослідних установ, дані підприємницьких структур агробізнесу.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладений на 54 сторінках друкованого тексту, що містить 9 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел становить 73 найменувань і займає 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його економічна сутність

В умовах ринкової економіки, для виживання в конкурентній боротьбі, стає важливою потреба залучення та реалізація всіх можливостей суб'єкта господарювання. Потенціал є якраз тим поняттям, що охоплює не тільки поточну діяльність підприємницької структури, але й визначає наявні можливості, які можуть бути використані найближчим часом або в майбутньому.

Сам термін потенціал походить від латинського *«potentia»*, що означає «сила», «приховані можливості». Відповідно по відношенню до суб'єкта господарювання, в загальному розумінні, дослівно означатиме його силу та можливості у здійсненні підприємницької діяльності. Взагалі даний термін має широке застосування як в економічній науці (ресурсний, виробничий, економічний, інноваційний, трудовий, фінансовий і т. д. потенціали) так і в інших (хімії, фізиці, математиці, біології, культурі і т.д.). Зважаючи на різноманітність сфер застосування терміну потенціал, зокрема в економічній науці, він знайшов своє використання і при оцінці конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу та є основою пошуку шляхів її підвищення.

Термін *«конкуренція»* (лат. *concurrentia* - збіг, узгодженість) - це економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас - механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин» [1].

Вперше поняття конкуренції в економічну науку Адам Сміт у 1776 році, який в своїй роботі «Багатство народів» описав принципи конкуренції [2]. Категорія «конкурентоспроможність» появилася в економічній науці значно пізніше та пройшла декілька етапів формування. Основні з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Етапи формування категорії «конкурентоспроможність»

Назва етапу	Основні положення
<i>Етап докапіталістичної конкуренції (до останньої чверті XVIII ст.)</i>	Початок досліджень категорії «конкуренція» як суперництва між продавцями та покупцями за можливість продати товар за найвигіднішими умовами. Поняття «конкурентоспроможність» ще не використовується, але є усвідомлення можливостей підприємств у боротьбі за споживачів.
<i>Етап вільної конкуренції (остання чверть XVIII ст. – остання чверть XIX ст.)</i>	Є періодом формування та розвитку концепції конкуренції як явища, що не залежить від державного втручання й виникає в умовах відсутності зовнішнього контролю учасників ринку. А. Сміт розкриває причини домінування держав у міжнародній торгівлі, а Д. Рікардо присвячує праці дослідженням порівняльних переваг. Отже, закладаються основи дослідження конкурентних переваг суб'єктів ринку [3].
<i>Етап монополістичної конкуренції (остання чверть XIX ст. – перша половина XX ст.)</i>	Є періодом поглибленого дослідження структури ринку та боротьби між виробниками товарів, що диференціюються за якісними характеристиками. Конкурентоспроможність вивчається з позиції конкурентних переваг, які отримують підприємства на шляху до завоювання ринку та їх перетворення на монополістів
<i>Етап сучасної конкуренції (з другої половини XX ст.)</i>	Є періодом формування принципово нових підходів до розуміння понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». У 1970-х роках М. Портер вводить поняття «конкурентоспроможність» у наукову літературу, що стає відправною точкою формування його сучасного значення [4].

Джерело: складено автором на основі джерел [3, 4, 5]

Ці етапи відображають еволюцію розуміння конкурентоспроможності та її значення в сучасному світі.

В сучасній економічній науці найчастіше використовуються два поняття «конкурентний потенціал підприємства» та «потенціал конкурентоспроможності підприємства». Доцільним є встановлення різниці між цими термінами. Конкурентний потенціал, на думку Н. Карачиної та Л. Перцатої, є «внутрішніми та зовнішніми конкурентними можливостями фірми, які дають змогу підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів» [6]. Я. Лісун та А. Рудий характеризують його як: «потенційна можливість зберігати і збільшувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді, що визначається сукупністю параметрів, які зумовлюють можливість і здатність організації ефективно функціонувати на ринку в перспективі, утримувати чи збільшувати свою ринкову частку та високий рівень рентабельності» [7]. В. Матвеев стверджує, що це – «сукупність показників або факторів підприємства, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси і багато інших виробничих резервів, які створюють, зберігають й розвивають стійкі конкурентні переваги на ринку, сприяють досягненню поставлених стратегічних конкурентних цілей, забезпечуючи йому високий конкурентний статус» [8]. За В. Гросулом, М. Афанасьєвою, А. Янчевим конкурентний потенціал «полягає в його здібностях і можливостях до здійснення ефективної господарської діяльності в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку» [9].

Однак, виходячи з сутності терміну потенціал, вважаємо доцільним використання поняття «потенціал конкурентоспроможності», адже саме конкурентоспроможність повинна забезпечувати [10] здатність конкурувати на ринках із виробниками і продавцями аналогічних товарів; рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів, яка відображає ступінь переваги; здатність до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг; виробництво та збут конкурентоспроможної продукції; здатність протидіяти конкурентам. Як

зазначає К. Кузнєцова, потенціал конкурентоспроможності – це «наявні та приховані можливості щодо залучення та використання факторів виробництва для отримання оптимального результату при використанні оптимальної кількості ресурсів» [11].

Потенціал конкурентоспроможності має схожість за спрямованістю із стратегічним, ринковим, збутовим та маркетинговим потенціалами. Л. Ладонько та М. Ганжа розглядають стратегічний потенціал з позиції забезпеченості ключовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства [12], отже, якщо цілі передбачають формування певного рівня конкурентоспроможності, то сутність стратегічного потенціалу та потенціалу конкурентоспроможності будуть збігатися. Порівняння показує, що потенціал конкурентоспроможності є більш вузьким поняттям.

Трактуючи ринковий потенціал С. Алексєєвої [13], І. Колокольчикової та Р. Олексенко [14] вказують на те, що він має однаковий рівень ієрархічності з потенціалом конкурентоспроможності. Втім, він відображає тільки результат реалізації потенціалу підприємства. Збутовий та маркетинговий потенціали за ієрархією розташовані нижче вищезазначених, адже мають менш всеосяжну кінцеву ціль [15; 16; 17].

Таким чином, потенціал конкурентоспроможності знаходиться на одному ієрархічному рівні з ринковим потенціалом, вище яких розташований стратегічний потенціал, а нижче – маркетинговий та збутовий.

В науковій літературі немає єдиного підходу до опису структури потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Так, К. Кузнєцова виділяє природний, технічний, технологічний, фінансовий, трудовий, управлінський, інформаційний потенціали [11]. Н. Карачина та Л. Перцата зазначають, що до складових частин потенціалу конкурентоспроможності належать сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливостей суб'єктів господарювання [6]. Я. Лісун та А. Рудий відносять до складових частин

маркетинговий, виробничий, інноваційний, екологічний, фінансовий, кадровий та управлінський потенціали [7].

Отже можна констатувати, що потенціал конкурентоспроможності – це сукупність ресурсів, можливостей та характеристик, які дозволяють суб'єкту господарювання (підприємству, галузі, країні) успішно конкурувати на ринку. Цей потенціал має складну структуру і включає в себе різноманітні елементи.

Основні компоненти потенціалу конкурентоспроможності рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні компоненти потенціалу конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Усі складові елементи потенціалу конкурентоспроможності є взаємопов'язаними і впливають один на одного. Потенціал

конкурентоспроможності є динамічним і постійно змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Структура потенціалу конкурентоспроможності може відрізнятися для різних суб'єктів господарювання і залежить від сфери їх діяльності та галузевої специфіки.

Таким чином потенціал конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, галузі або країни, розробити стратегію розвитку та підвищити ефективність діяльності.

1.2. Система формування та забезпечення конкурентних переваг

Конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання базується на його конкурентних перевагах. Можна стверджувати, що вони є висхідною точкою, основою конкурентоспроможності. В умовах конкуренції суб'єкти бізнесу без конкурентних переваг швидко витісняються з ринку, тому вони є умовою, яка забезпечує їх виживання.

Реалізуючи свої конкурентні переваги підприємства мають можливість встановлювати більш високі ціни або знижувати витрати, що призводить до збільшення їхнього прибутку. Підприємства з сильними конкурентними перевагами є більш привабливими для інвесторів, що дозволяє їм фінансувати зростання та розвиток, займають більш стійкі позиції на ринку та протистоять конкурентам.

Тобто конкурентні переваги є тим, що відрізняє наш бізнес від конкурентів та дозволяє залучати більше клієнтів, отримувати вищий прибуток або займати більшу частку ринку. Це може бути що завгодно: від унікального продукту чи послуги до ефективної системи виробництва або особливої організації чи культури компанії.

Дослідження конкурентних переваг є однією з центральних тем у сучасній економічній науці. Протягом десятиліть численні вчені та теоретики внесли значний вклад у розвиток цієї концепції.

Ще Адам Сміт у своїй концепції «невидимої руки ринку» та поділу праці заклав фундамент для розуміння того, як компанії можуть досягти переваги на ринку [2]. Давид Рікардо в своїй теорії порівняльних переваг пояснив, чому країни спеціалізуються на виробництві певних товарів і послуг, що є основою для розуміння міжнародної конкуренції [18]. Пітер Друкер підкреслив важливість інновацій та орієнтації на клієнта, як ключових факторів для досягнення конкурентних переваг [19]. Гарі Хамел та К. К. Прахалад просували концепцію «ядерних компетенцій» як ключового джерела конкурентних переваг [20].

Найвідомішим теоретиком у сфері конкурентних переваг є Майкл Портер, який розробив модель п'яти сил конкуренції Портера, яка допомагає аналізувати конкурентне середовище, а також концепцію ціннісного ланцюга, що дозволяє ідентифікувати джерела конкурентних переваг усередині компанії [21]. Відповідно до його постулатів є два основні типи конкурентних переваг: переваги за рахунок низьких витрат та переваги за рахунок диференціації. Нижчі витрати дають можливість продавати товар за нижчою ціною і здобувати за рахунок цього перевагу над конкурентами. Досягнути нижчих витрат на виробництво або надання послуг порівняно з конкурентами можна за рахунок ефективної організації виробництва, масштабної економії, використання дешевших ресурсів тощо. Диференціація дозволяє пропонувати споживачу унікальний продукт або послугу, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок високої якості, інноваційності, бренду, дизайну тощо.

Сучасні дослідження конкурентних переваг спрямовані, зокрема, на глобальну конкуренцію, інновації, цифрові технології та стартапи.

Щоб скористатись конкурентними перевагами їх потрібно виявити та дослідити. Для цього існує декілька способів їх класифікації, кожен з яких підкреслює різні аспекти, таблиця 1.2. Розуміння сильних сторін підприємства дозволяє визначити, чим саме воно відрізняється від конкурентів, допомагає сформулювати стратегію розвитку, яка буде базуватися

на його сильних сторонах, дозволяє оцінити потенційні загрози з боку конкурентів та розробити заходи для їх нейтралізації.

Таблиця 1.2.

Класифікація конкурентних переваг

Класифікаційна ознака	Конкурентні переваги
за джерелом походження	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Внутрішні конкурентні переваги:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Операційні</u>: пов'язані з ефективністю виробництва, логістики, управління запасами тощо. ✓ <u>Технологічні</u>: базуються на володінні унікальними технологіями, патентами, ноу-хау. ✓ <u>Людські ресурси</u>: пов'язані з кваліфікацією персоналу, корпоративною культурою, системою мотивації. ✓ <u>Фінансові</u>: базуються на фінансовій стабільності, доступі до фінансування. • <i>Зовнішні конкурентні переваги:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Ринкові</u>: пов'язані зі знанням ринку, розумінням потреб клієнтів, ефективним маркетингом. ✓ <u>Партнерські</u>: базуються на міцних партнерських відносинах з постачальниками, дистриб'юторами, іншими компаніями.
за характером прояву	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Конкурентні переваги за рахунок низьких витрат</i>: компанія досягає нижчих витрат на виробництво або надання послуг порівняно з конкурентами. • <i>Конкурентні переваги за рахунок диференціації</i>: компанія пропонує унікальний продукт або послугу, які відрізняються від пропозицій конкурентів. • <i>Конкурентні переваги за рахунок фокусування</i>: компанія спеціалізується на вузькому сегменті ринку або географічному регіоні.
за тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Стратегічні конкурентні переваги</i>: довготривалі переваги, які важко скопіювати конкурентам (наприклад, сильний бренд, унікальна технологія). • <i>Тактичні конкурентні переваги</i>: короткотривалі переваги, які можуть бути легко скопійовані конкурентами (наприклад, знижки, акції).
за рівнем	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Конкурентні переваги «низького рівня»</i>: легко копіюються конкурентами (наприклад, зниження цін, тимчасові акції). • <i>Конкурентні переваги «високого рівня»</i>: важко копіюються конкурентами, вимагають значних інвестицій (наприклад, нові технології, сильний бренд). • <i>Конкурентні переваги «найвищого рівня»</i>: постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Джерело: складено автором на основі джерел [21-25]

Конкурентні переваги не є статичними, їх необхідно постійно розвивати та адаптувати до змін ринку та зовнішнього середовища. Поєднання різних видів конкурентних переваг може бути більш ефективним,

ніж фокусування на одній. Крім цього конкурентні переваги повинні бути підкріплені відповідними стратегіями маркетингу, продажів та виробництва. А для того щоб отримати результат від їх використання вони повинні бути стійкими, тобто діяти протягом тривалого часу.

Таблиця 1.2.

Основні види конкурентних переваг

Вид конкурентної переваги	Зміст конкурентної переваги
Переваги за рахунок низьких витрат	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Масштабна економіка</i>: Чим більший обсяг виробництва, тим нижча собівартість одиниці продукції. • <i>Ефективна організація виробництва</i>: Оптимізація виробничих процесів, використання сучасного обладнання. • <i>Дешева сировина</i>: Доступ до дешевих джерел сировини або матеріалів. • <i>Вигідне географічне розташування</i>: Зниження витрат на логістику та доставку
Переваги за рахунок диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Унікальність продукту або послуги</i>: Пропозиція товарів або послуг, які відрізняються від конкурентів за якістю, функціоналом, дизайном або іншими характеристиками. • <i>Бренд</i>: Сильний бренд створює лояльність клієнтів та дозволяє встановлювати більш високі ціни. • <i>Інновації</i>: Постійна розробка нових продуктів або технологій. • <i>Якість обслуговування</i>: Високий рівень обслуговування клієнтів, який відрізняє компанію від конкурентів.
Переваги за рахунок фокусування	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Нішевий ринок</i>: Спеціалізація на вузькому сегменті ринку, де компанія може задовольнити потреби клієнтів краще за конкурентів. • <i>Географічний фокус</i>: Концентрація на певному географічному регіоні.
Інші види конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Конкурентні переваги за рахунок часу</i>: Бути першим на ринку з новим продуктом або послугою. • <i>Конкурентні переваги за рахунок людських ресурсів</i>: Наявність висококваліфікованих співробітників, сильна корпоративна культура. • <i>Конкурентні переваги за рахунок партнерств</i>: Співпраця з іншими компаніями для досягнення спільних цілей.

Джерело: складено автором на основі джерел [21-25]

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів [23, с. 70]:

- відмінна якість, що є підвищеною цінністю для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключові компетенції, тобто особливий навик чи технологія, що створює унікальну цінність для споживачів;
- поява нових технологій;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегменту галузі за рахунок освоєння нової продукції;
- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- вдосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів, а також їх оптимальне структурне співвідношення.

Вибір суб'єктами господарювання джерел конкурентних переваг залежить від галузевої специфіки. Також на нього буде впливати величина підприємства, оскільки великі бізнеси можуть дозволити собі більш масштабні інвестиції в інновації та маркетинг, ніж малі. Справляє свій вплив також стан ринку, рівень конкуренції та потреби споживачів. Основою ж, як забезпечення так і реалізації конкурентних переваг виступає, ресурсний потенціал підприємства. Саме фінансові, людські та матеріальні ресурси компанії обмежують можливості для розвитку конкурентних переваг. Тобто ресурси виступають лімітуючим фактором для забезпечення та реалізації конкурентних переваг.

Таким чином вибір джерел конкурентних переваг є стратегічним рішенням, яке має бути прийнято з урахуванням всіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Конкурентні переваги

є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу. Для того, щоб досягти успіху на ринку, необхідно постійно працювати над створенням і підтримкою своїх конкурентних переваг.

1.3. Конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу

Конкурентне середовище в агробізнесі стає все більш динамічним та вимагає від підприємств постійного пошуку нових шляхів для досягнення успіху. Механізмом, який дозволяють здійснювати пошук та реалізацію шляхів підвищення конкурентоспроможності виступають конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії – це комплекс заходів, спрямованих на отримання стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективної діяльності на ринку.

Конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу можуть включати різні підходи, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Найпоширенішими з них є:

1. Диференціація продукції. Стратегія диференціації – це один із ключових підходів у бізнесі, який передбачає створення унікального продукту або послуги, що дозволяє виділитися на тлі конкурентів. В агробізнесі цей підхід також є актуальним та ефективним.

Унікальний продукт або послуга допомагають створити сильний бренд та прив'язати до себе клієнтів, зробити їх лояльними до нього. Продукти, які відрізняються від інших, зазвичай мають більш високу вартість, що збільшує прибуток підприємства. Споживачі, які цінують унікальність, менш схильні до зміни постачальника навіть при незначному підвищенні цін, як наслідок у них менша чутливість до зміни цін. Крім цього унікальність продукту створює бар'єр для входження нових гравців на ринок та виступає захистом від конкурентів.

Прикладами диференціації в агробізнесі можуть бути:

- *біологічне виробництво*: використання біологічних методів захисту рослин та підвищення родючості ґрунту;

- *виробництво продуктів з високою доданою вартістю*: готові страви, перероблені продукти (соки, варення, консерви) з використанням унікальних рецептів;

- *надання додаткових послуг*: проведення дегустацій, майстер-класів, надання консультацій щодо вирощування, зберігання та приготування продуктів організація агротуризму, реалізація продукції безпосередньо споживачам (фермерські ринки, онлайн-магазини), організація швидкої та зручної доставки продукції;

- *брендинг*: створення сильного бренду, який асоціюється з якістю, натуральністю та унікальністю продукції;

- *географічне походження*: підкреслення унікальних властивостей продукції, пов'язаних з регіоном вирощування.

Стратегія диференціації виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Вона дозволяє виділитися на ринку, створити лояльну клієнтську базу та отримати вищу прибутковість. Однак, для успішної реалізації цієї стратегії необхідно ретельно проаналізувати ринок, визначити свої конкурентні переваги та розробити ефективну маркетингову кампанію.

2. *Стратегія зниження витрат*: є одним з ключових факторів успіху будь-якого бізнесу, особливо в агробізнесі, де конкуренція висока, а прибутковість часто залежить від багатьох зовнішніх факторів. Основні стратегії, які можуть допомогти аграрним підприємствам оптимізувати свої витрати включають:

- *оптимізація виробничих процесів*. Прецизійне землеробство: використання сучасних технологій для точного внесення добрив, засобів захисту рослин та води, що дозволяє мінімізувати витрати на ресурси та підвищити врожайність. Оптимізація сівозміни: правильне чергування культур дозволяє зменшити ризик поширення шкідників та хвороб, підвищити родючість ґрунту та знизити витрати на добрива. Механізація та автоматизація: заміна ручної праці на машинну, використання автоматичних

систем управління дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати на оплату праці. Енергоефективність: впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біогаз);

- *ефективне управління ресурсами*. Оптимізація використання води: Системи крапельного зрошення, збір дощової води, повторне використання води. Раціональне використання добрив та засобів захисту рослин: аналіз ґрунту, точне внесення добрив, використання біологічних методів захисту рослин. Управління запасами: складання оптимальних планів закупівель, мінімізація втрат від зберігання.

- *фінансові інструменти*. Страховання: страхування врожаю, майна, відповідальності дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з природними катаклізмами, хворобами рослин та іншими непередбачуваними подіями. Лізинг: оренда сільськогосподарської техніки дозволяє знизити капітальні витрати та отримати доступ до сучасного обладнання. Кредитування: використання кредитних коштів для фінансування інвестиційних проектів та покриття сезонних витрат.

- *організаційні заходи*. Оптимізація структури підприємства: спрощення організаційної структури, делегування повноважень. Підвищення кваліфікації персоналу: навчання співробітників новим технологіям та методам роботи. Впровадження систем управління якістю: сертифікація продукції за міжнародними стандартами.

- *партнерство та кооперація*. Співпраця з іншими аграрними підприємствами: спільні закупівлі, обмін досвідом, використання спільних ресурсів. Співпраця з науковими установами: впровадження нових технологій, розробка нових сортів та гібридів.

Реалізація стратегії зниження витрат не повинна відбуватися за рахунок якості продукції. Ефективна стратегія дозволяє одночасно знизити витрати та підвищити прибутковість підприємства, здобути конкурентну перевагу за рахунок зменшення ціни та збільшення обсягів продажу.

3. *Стратегія фокусування* один із ключових підходів у бізнесі, який передбачає концентрацію зусиль на вузькому сегменті ринку. В агробізнесі це означає спеціалізацію на певній культурі, методі вирощування, або конкретному споживачеві. Спеціалізація дозволяє досконало вивчити потреби клієнтів, розробити унікальні продукти та послуги. Фокусування на нішевому сегменті часто дозволяє встановити більш високі ціни на продукцію. Нішеві ринки зазвичай менш конкурентні, ніж масові, а спеціалізовані підприємства більш адаптовані до змін ринку, оскільки їх діяльність менш залежить від загальних трендів.

Прикладами стратегії фокусування в агробізнесі є:

- *виробництво органічних продуктів*: спеціалізація на вирощуванні фруктів, овочів, м'яса, молочних продуктів без використання хімічних засобів;

- *виробництво елітного насіння*: розробка та виробництво насіння з унікальними характеристиками;

- *вирощування рідкісних сортів*: спеціалізація на вирощуванні екзотичних фруктів, ягід або овочів, яблука старих сортів, помідори черрі різних кольорів, екзотичні фрукти, нішеві культури;

- *співпраця з певними групами споживачів*: ресторани, готелі, роздрібні мережі, постачання свіжих, сезонних продуктів для ресторанів зіркових шеф-кухарів;

- *обслуговування конкретного регіону*: забезпечення свіжої продукції для місцевого ринку.

Стратегія фокусування є ефективним інструментом для аграрних підприємств, які хочуть виділитися на ринку та досягти високої прибутковості. Однак, перед вибором цієї стратегії необхідно ретельно проаналізувати ринок, оцінити свої ресурси та розробити детальний план реалізації.

Дані стратегії є класичними та допомагають агробізнесу адаптуватися до змін на ринку, підвищувати свою ефективність та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Конкурентне середовище функціонування суб'єктів агробізнесу

Конкурентне середовище агробізнесу являє собою динамічну систему взаємодій між різноманітними суб'єктами господарювання, що діють в аграрному секторі. Воно формується під впливом багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, і суттєво впливає на успішність діяльності кожного окремого підприємства.

Відповідно до досліджень М. Портера конкурентне середовище на будь-якому ринку формується під впливом п'яти сил конкуренції [27]:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Дія цих конкурентних сил призводить до того, що в процесі конкурентної боротьби, виробники змушені знижувати ціни за рахунок зменшення витрат, або пропонувати споживачам товари з кращими споживчими характеристиками (диференційовані). Загроза появи нових конкурентів призводить до зменшення прибутковості ринку. І звичайно серйозний вплив на ринок справляють економічні можливості постачальників ресурсів та купівельна спроможність споживачів. Усі ці сили діють і на аграрних ринках.

Конкурентне середовище в агробізнесі характеризується великою різноманітністю суб'єктів: від великих агрохолдингів до дрібних фермерських господарств та, кооперативів. Глобалізація призвела до зростання конкуренції на світових аграрних ринках. Ускладнилися вихід на нові ринки та інтеграція в міжнародні ланцюги постачання. Специфіка аграрної галузі через циклічність і сезонність виробництва та зміни клімату впливає на урожайність і ціни на сільськогосподарську продукцію. Технологічні зміни в аграному секторі завдяки впровадженню нових технологій, автоматизації виробництва, використанню генетично модифікованих організмів призводять до росту продуктивності та ефективності.

Значний вплив на стан конкуренції в галузі мають регуляторні фактори, такі як державна політика в аграрному секторі, митні тарифи, субсидії, стандарти якості, екологічні вимоги. Як і в інших галузях економіки свій вплив мають і соціальні фактори: демографічні зміни, рівень життя населення, споживчі переваги, екологічна свідомість тощо.

Аграрний сектор України характеризується стабільним. Все це мало місце на фоні воєнної агресії росії та кризових поцесів в суспільно-політичному та економічному житті країни. Це яскраво підтверджують дані рис. 2.1.



Рис. 2.1. Аграрний сектор в структурі ВВП України, 2010-2021 рр.

Джерело: на основі даних [28]

За результатами 2021 року сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх галузей економіки – більше 10 %. На агропродовольчу продукцію також припадає найбільший відсоток у загальному експорті України – близько 41 % за рік [29].

Сільське господарство України є багатукладною системою, що зумовлено існуванням різних організаційних форм господарювання в конкурентному ринковому середовищі [30, с. 6]. Організаційно-правові форми суб'єктів господарювання в агропромисловому комплексі дуже різноманітна, зокрема у сільському господарстві, основними є підприємства та фізичні особи-підприємці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількості діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України, 2010-2021 рр.

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.	Темп приросту, %	У тому числі			
			Підприємства		Фізичні особи – підприємці	
			Од.	Зміна, %	Од.	Зміна, %
2010	80321	-	50666	-	29655	-
2011	61488	-23,45	41677	-17,74	19811	-33,20
2012	68497	11,40	47656	14,35	20841	5,20
2013	71058	3,74	49848	4,60	21210	1,77
2014	75660	6,48	46012	-7,70	29648	39,78
2015	79284	4,79	46744	1,59	32540	9,75
2016	74620	-5,88	44998	-3,74	29622	-8,97
2017	76593	2,64	50115	11,37	26478	-10,61
2018	76328	-0,35	50504	0,78	25824	-2,47
2019	75450	-1,15	50239	-0,52	25211	-2,37
2020	73368	-2,76	49452	-1,57	23916	-5,14
2021	70803	-3,50	47753	-3,44	23050	-3,83

Джерело: на основі даних [28]

Аналіз даних таблиці 2.1 показує скорочення кількості суб'єктів господарювання в агропромисловому комплексі починаючи з 2018 року. В цілому за 5 передвоєнних років вона скоротилася на 7,56%. Дана тенденція мала місце як серед підприємств так і серед фізичних осіб-підприємців – 4,72% і 13,0% відповідно.

Статистичні дослідження також показують, що у 2022 році частка малих та середніх підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції сільського господарства становила 83,6%, тоді як на великі підприємства припадало лише 16,4% (рис. 2.2). [31, с. 324].

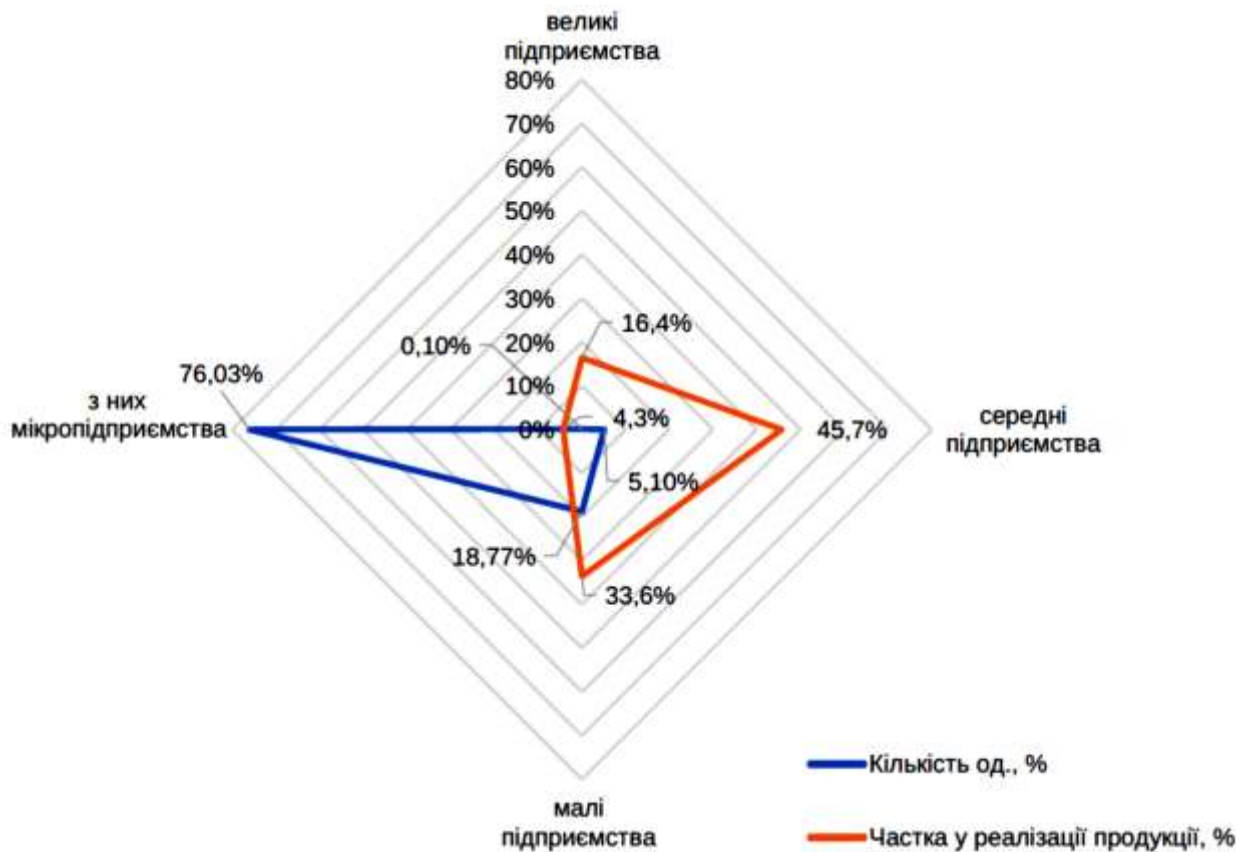


Рис. 2.2. Структура кількості та обсягів реалізації суб'єктів господарювання в сільському господарстві

Джерело: на основі даних [31]

Метою будь-якої підприємницької діяльності, як відомо, є одержання прибутку. Тому аналіз показників прибутковості аграрних підприємств може показати привабливість аграрного бізнесу. Дані таблиці 2.2 свідчать про високий рівень прибутковості аграрного сектору економіки України.

В розрізі окремих підприємств за аналізований період чітко прослідковується вищий рівень рентабельності у великих підприємств, що підтверджує вищу ефективність крупнотоварного виробництва над дрібним. Винятком є 2019-2020 роки, коли вища рентабельність була у середніх

підприємств. В цілому за аналізований період прибуток отримували більше 80% суб'єктів господарювання в агропромисловому комплексі.

Таблиця 2.2

Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання ваграрному секторі економіки України, 2010-2021 рр.

Роки	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2010	16,3	22,0	16,8	11,2	2,2
2011	18,0	25,2	15,5	21,8	19,4
2012	15,6	24,6	13,1	16,7	13,6
2013	8,0	15,3	6,3	8,1	7,0
2014	8,9	14,9	6,9	9,8	6,6
2015	29,5	45,4	23,4	32,4	30,9
2016	24,7	24,7	21,6	30,0	26,5
2017	16,0	20,5	15,4	15,6	7,7
2018	13,7	21,2	14,3	10,9	7,9
2019	16,1	6,1	23,6	9,6	8,9
2020	13,6	9,7	13,9	14,8	15,2
2021	36,4	42,4	33,2	37,7	34,8

Джерело: на основі даних [28]

Висока ефективність виробництва аграрної продукції дозволяє розширювати географіні межі збуту і виходити на світові ринки. Нарощення експортних потужностей аграрного сектору економіки є одним із основних джерел забезпечення економічної безпеки країни та формування конкурентних переваг. Результати досліджень показують, що продукція аграрного виробництва та харчової промисловості у 2021 році забезпечувала 40,7% експорту (30 млрд дол США), а у 2022 р його частка зросла до 53% (23,5 млрд дол США) (рис. 2.3).

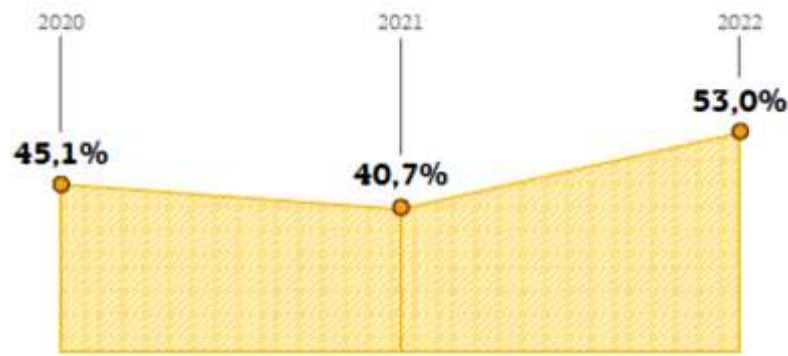


Рис. 2.3. Експорт продукції АПК України, % від загального експорту товарів

Джерело: на основі даних [31]

У 2022/2023 маркетинговому році 40,4% усього агроекспорту становила соняшникова олія, 16,9% припадає на ріпак, 14,9% на кукурудзу і 7,7% пшениця. Після повномасштабного вторгнення позиції України на світовому ринку зазнали змін. Частина продукції втратила свої позиції у світовому експорті продукції АПК. Але Україні вдалося здебільшого зберегти їх, а в деяких випадках поліпшити становище. Позитивна зміна позицій України по окремій продукції здебільшого була спричинена відновленням виробництва та експорту, а також поліпшенням доступу деяких товарів на європейський ринок.

Конкурентне середовище формується не тільки під впливом вітчизняних виробників, але й під впливом імпорту. Імпорт сільськогосподарської продукції та продовольства в Україні за аналізований період коливається в межах 8-10% від загального імпорту. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Імпорт агропродукції і продовольства, в структурі імпорту товарів

Джерело: на основі даних [28]

Оснoву імпорту сільськогосподарської продукції та продовольства в Україні становлять риба та морепродукти, фрукти, овочі та горіхи, алкогольні та безалкогольні напої, тютюн та замітники. Більшість імпорту становить продукція, яка не виробляється в Україні в силу природно географічного положення.

В сучасних умовах практично не існує ринків де б не було впливу держави. Державне регулювання виступає такзваною шостою силою конкуренції. Здійснюючи регулювання економіки та конкуренції держава справляє значний вплив на конкурентне середовище.

Сільськогосподарські підприємства в силу своєї специфіки не можуть ефективно функціонувати без відповідної державної підтримки. Державна підтримка сільськогосподарських підприємств є важливим фактором економічного зростання, служить основним механізмом забезпечення конкурентоспроможності на міжнародній арені, реалізації державної політики в сільськогосподарському секторі і супроводжує створення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку сільськогосподарського виробництва.

До 2017 р. державна підтримка аграрного сектору економіки в Україні характеризувалася пільговим режимом сплати ПДВ і доволі незначними обсягами прямої державної підтримки. Зазначений режим ПДВ був скасований з 1 січня 2017 р. [32, 33, 34].

Пунктом 42 розділу VI Бюджетного кодексу України було встановлено, що у 2017-2021 рр. щорічний обсяг коштів Державного бюджету України, які спрямовуються на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників, повинен становити не менше 1% випуску продукції у сільському господарстві [32].

Фактичні дані видатків Державного бюджету на підтримку сільського господарства свідчать про не виконання даного положення Бюджетного кодексу України (рис. 2.5).

За аналізований період чітко прослідковується тенденція до скорочення підтримки аграрного сектору в Україні, що в свою чергу позначається на його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Відсутність дієвої державної підтримки обмежує конкурентні можливості вітчизняних агровиробників. Особливо це проявляється на фоні агровиробників ЄС, США та Канади.



Рис. 2.5. Видатки Державного бюджету України на підтримку аграрного сектору, 2017-2021 рр.

Джерело: на основі даних [34]

Таким чином конкурентне середовище в агробізнесі є динамічним і постійно змінюється. Для успішного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації, будувати ефективні стратегії розвитку.

2.2. Чинники формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу

Конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання базується на його конкурентних перевагах та умінні ними користатись та реалізовувати їх. Вони в свою чергу залежать від наявного ресурсного виробничого та економічного потенціалів, які лежать в основі потенціалу конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Так за М. Портером [27], конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання всіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відображає різницю між його рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи. Тобто конкурентоспроможність залежить від ефективності реалізації наявного потенціалу.

Аналогічної думки притримується і Ю. Іванов, який стверджує, що найчастіше це поняття розглядається як здатність до ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання наявних та розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку [36].

Велика частина сучасних досліджень в основному пов'язана з вивченням конкурентоспроможності промислових підприємств і оцінкою

рівня конкурентоспроможності промислової продукції. Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність виробничих підприємств частково і в цілому взаємопов'язані. Однак здатність підприємства конкурувати на конкретному товарному ринку безпосередньо залежить як від конкурентоспроможності продукту, так і від ефективності організації та управління виробництвом. Компанії можуть виробляти різні види продукції в рамках своєї стратегії диверсифікації і одночасно працювати на різних товарних ринках, але наявність навіть кількох конкурентоспроможних видів продукції не означає, що компанія також конкурентоспроможна. Тому в багатьох випадках для оцінки конкурентоспроможності, використовують дані конкурентів, а не дані по виготовленій продукції.

«Сільське господарство як вид економічної діяльності має низку властивостей, які не дають змоги застосувати методи оцінки, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності економіки країни або інших видів діяльності. До таких особливостей слід віднести:

- невисоку рентабельність аграрного сектора;
- тривалість відтворювального циклу та значний період окупності вкладених коштів;
- невисокий рівень створеної валової доданої вартості;
- високий ступінь непередбачуваності результату господарської діяльності, що зумовлено залежністю від зміни природнокліматичних умов;
- екологічний фактор. У процесі сільськогосподарського виробництва не повинна наноситися шкода навколишньому середовищу та повинен випускатися безпечний для здоров'я людини продукт.

Під час визначення категорії необхідно використовувати класичні підходи до поняття конкурентоспроможності та особливості сільського господарства» [37].

Як і будь-яка інша сфера діяльності аграрний сектор теж базується на своїх сильних і слабких сторонах, під впливом яких власне і реалізується наявний

потенціал конкурентоспроможності та формуються його конкурентні переваги. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для певної сфери. Для аграрного сектору України такий аналіз є актуальним, оскільки він дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на його конкурентоспроможність на світовому ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрного сектору України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Родючі землі: Україна має значні площі родючих чорноземів, що є вагомим перевагою для виробництва сільськогосподарської продукції. • Кліматичні умови: Сприятливі кліматичні умови дозволяють вирощувати широкий спектр сільськогосподарських культур. • Досвідчені аграрії: Українські аграрії мають значний досвід у вирощуванні сільськогосподарських культур та веденні господарства. • Різноманітність продукції: Україна виробляє широкий спектр сільськогосподарської продукції, що дозволяє їй диверсифікувати експорт. • Географічне розташування: Вигідне географічне розташування України забезпечує легкий доступ до ринків Європи та Азії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Застаріла техніка: Значна частина сільськогосподарської техніки в Україні є застарілою, що знижує ефективність виробництва. • Недостатнє фінансування: Аграрний сектор страждає від недостатнього фінансування, що ускладнює його розвиток. • Низький рівень переробки: Рівень переробки сільськогосподарської продукції в Україні є недостатнім, що знижує додану вартість експорту. • Залежність від погоди: Українське сільське господарство значною мірою залежить від погодних умов, що створює ризики для виробництва. • Землеволодіння: Розподіл земельних ділянок та їхня концентрація в руках великих агрохолдингів створюють певні дисбаланси.

Продовження таблиці 2.3.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція в ЄС: Поглиблення інтеграції в ЄС відкриває нові можливості для експорту української сільськогосподарської продукції. • Розвиток органічного виробництва: Зростаючий світовий попит на органічну продукцію створює нові можливості для українських виробників. • Інвестиції в технології: Інвестиції в сучасні технології дозволять підвищити ефективність виробництва та якість продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Кліматичні зміни: Кліматичні зміни можуть призвести до змін у структурі виробництва та зниження врожайності. • Конкуренція на світовому ринку: Конкуренція на світовому ринку сільськогосподарської продукції постійно зростає. • Політична нестабільність: Політична нестабільність може негативно вплинути на інвестиційний клімат та умови ведення бізнесу. • Епідемії та хвороби рослин і тварин:

<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту продукції: Розвиток нових напрямків сільського господарства дозволить розширити асортимент продукції та підвищити конкурентоспроможність. • Співпраця з науковими установами: Співпраця з науковими установами дозволить розробляти нові технології та сорти сільськогосподарських культур. 	<p>Поширення епідемій та хвороб рослин і тварин може призвести до значних втрат сільськогосподарської продукції.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Торгові війни: Торгові війни та введення нових торгових бар'єрів можуть негативно вплинути на експорт української сільськогосподарської продукції.
---	--

Джерелом розроблено автором

Аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку, але для цього необхідно вирішити ряд проблем, таких як застаріла техніка, недостатнє фінансування та низький рівень переробки. Водночас, перед Україною відкриваються нові можливості, пов'язані з інтеграцією в ЄС та зростаючим світовим попитом на органічну продукцію. Для успішного розвитку аграрного сектору необхідно здійснювати інвестиції в сучасні технології, розвивати нові напрямки виробництва та підтримувати тісну співпрацю з науковими установами.

Інтеграція України та її економіки в Європейське та світове економічне середовище ставить нові виклики перед її конкурентними можливостями. Застосування PEST-аналізу дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність галузі. Для українського агробізнесу цей аналіз є особливо актуальним, оскільки він допомагає визначити як сильні сторони, так і потенційні загрози для розвитку агробізнесу. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST -аналіз конкурентоспроможності аграрного сектору України

<p>Політичні фактори (Political)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Політична стабільність: Нестабільна політична ситуація може призводити до змін у законодавстві, що регулює аграрний сектор, та створювати невизначеність для інвесторів. • Земельна реформа: Процес земельної реформи та пов'язані з ним питання власності на землю суттєво впливають на структуру аграрного ринку та доступ до землі. • Торгові угоди: Укладення нових торгових угод та зміна митних тарифів можуть як відкривати нові ринки збуту для української продукції, так і створювати нові бар'єри для експорту. • Державна підтримка аграрного сектору: Рівень державної підтримки аграрного сектору, включаючи субсидії, кредитування та
---	---

	<p>програми розвитку, впливає на конкурентоспроможність українських аграріїв.</p>
<p>Економічні фактори (Economic)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Макроекономічна ситуація: Стан економіки в цілому, рівень інфляції, обмінний курс та ставки за кредитами безпосередньо впливають на витрати виробництва та прибутковість аграрних підприємств. • Світові ціни на сільськогосподарську продукцію: Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію впливають на доходи аграріїв та стимулюють або стримують виробництво певних культур. • Вартість енергоносіїв: Зростання вартості енергоносіїв збільшує витрати на виробництво та зберігання сільськогосподарської продукції. • Рівень доходів населення: Зростання доходів населення стимулює попит на якісніші та дорожчі продукти харчування.
<p>Соціальні фактори (Social)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Демографічні зміни: Зміна вікової структури населення, урбанізація та міграція впливають на споживчі переваги та попит на різні види сільськогосподарської продукції. • Свідомість споживачів: Зростання свідомості споживачів щодо якості продуктів харчування, їхнього походження та впливу на здоров'я стимулює розвиток органічного виробництва та виробництва продуктів з високою доданою вартістю. • Екологічні стандарти: Посилення екологічних стандартів та вимог до безпечності продуктів харчування вимагають від аграрних підприємств впровадження нових технологій та систем управління якістю.
<p>Технологічні фактори (Technological)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нові технології в сільському господарстві: Впровадження нових технологій, таких як точне землеробство, дрони, системи автоматичного поливу, дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. • Інформаційні технології: Використання інформаційних технологій для управління виробництвом, маркетингу та логістики дозволяє оптимізувати бізнес-процеси. • Біотехнології: Розробка нових сортів рослин та порід тварин, використання біотехнологій у виробництві дозволяють підвищити врожайність та стійкість культур до хвороб та шкідників.

Український агробізнес втратив значні обсяги ресурсів та інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення. Істотні втрати стосуються елеваторних потужностей, адже чимала кількість була знищена, пошкоджена або окупована. Відновлення українського АПК - тривалий процес, який залежить від багатьох чинників, зокрема від залучення інвестицій та фінансування, стабільності роботи експортних шляхів, запровадження нових прогресивних практик ведення сільського господарства.

Відновлення українського сільського господарства може стати рушієм для впровадження сучасних агротехнологій, що сприятиме ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності тощо.

2.3. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Конкурентний потенціал є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Його оцінка та постійне підвищення дозволяють забезпечити довгострокову стабільність бізнесу та досягти лідерства на ринку.

Оцінка потенціалу конкурентоспроможності є одним з ключових етапів стратегічного управління будь-яким підприємством, який дозволяє чітко побачити, в яких аспектах підприємство має переваги над конкурентами, а де існують недоліки, які необхідно усунути. Вона передбачає оцінку зовнішнього середовища і допомагає виявити нові ринки, технології та тенденції, які можуть відкрити нові можливості для розвитку, а також потенційні загрози з боку конкурентів. На основі отриманих, в результаті оцінки, даних можна розробити стратегію розвитку, яка дозволить зміцнити позиції на ринку, збільшити прибуток та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу.

Крім цього оцінка конкурентоспроможності допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розробки нових продуктів, виходу на нові ринки тощо. Проведення аналізу конкурентного потенціалу дає можливість виявити неефективні процеси та ресурси, які необхідно оптимізувати для підвищення ефективності діяльності підприємства. Така оцінка конкурентоспроможності повинна бути регулярною і систематичною, щоб була можливість підтримувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Потенціал конкурентоспроможності залежить від складових загального потенціалу підприємства таких як ресурсний, виробничий, інвестиційний,

фінансовий, кадровий, маркетинговий, організаційно-управлінський, техніко-технологічний потенціали і відповідно базується на них. Тому при його оцінці потрібно враховувати усі ці складові та визначити систему показників, які будуть використовуватись.

Так А.М. Орел, Л. Хаолінь та М.О. Корнієцька [44]. для оцінки конкурентного потенціалу пропонують наступну систему показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники оцінювання локальних потенціалів функціональної складової конкурентного потенціалу, [44 с. 30].

Складова функціонального потенціалу	Показники
Кадровий	Питома вага коштів на підвищення кваліфікації у сукупних витратах
	Продуктивність праці
	Рентабельність праці персоналу
	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції
Інноваційний	Інвестиції в основний капітал сільського господарства (на 1 Га с.-г. угідь)
	Питома вага витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства
	Питома вага витрат на дослідження и розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації
Маркетинговий	Частка ринку
	Питома вага витрат на збут у загальних витратах
	Товарність сільськогосподарської продукції
Виробничий	Оборотність товарних запасів
	Коефіцієнт відновлення основних фондів
	Коефіцієнт придатності основних фондів
	Технічна озброєність праці
	Рентабельність фондів(Рф)
Матеріалоемність	Матеріалоемність
	Питома вага адміністративних витрат у загальних витратах
Організаційно-управлінський	Коефіцієнт укомплектованості кадрами
	Коефіцієнт плинності кадрів
Фінансовий	Коефіцієнт фінансування
	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність виробничої діяльності
	Рентабельність реалізації продукції

Авторами [44] було розраховано рівень конкурентного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу на основі зазначених показників його

функціональних складових (рис. 2.6).

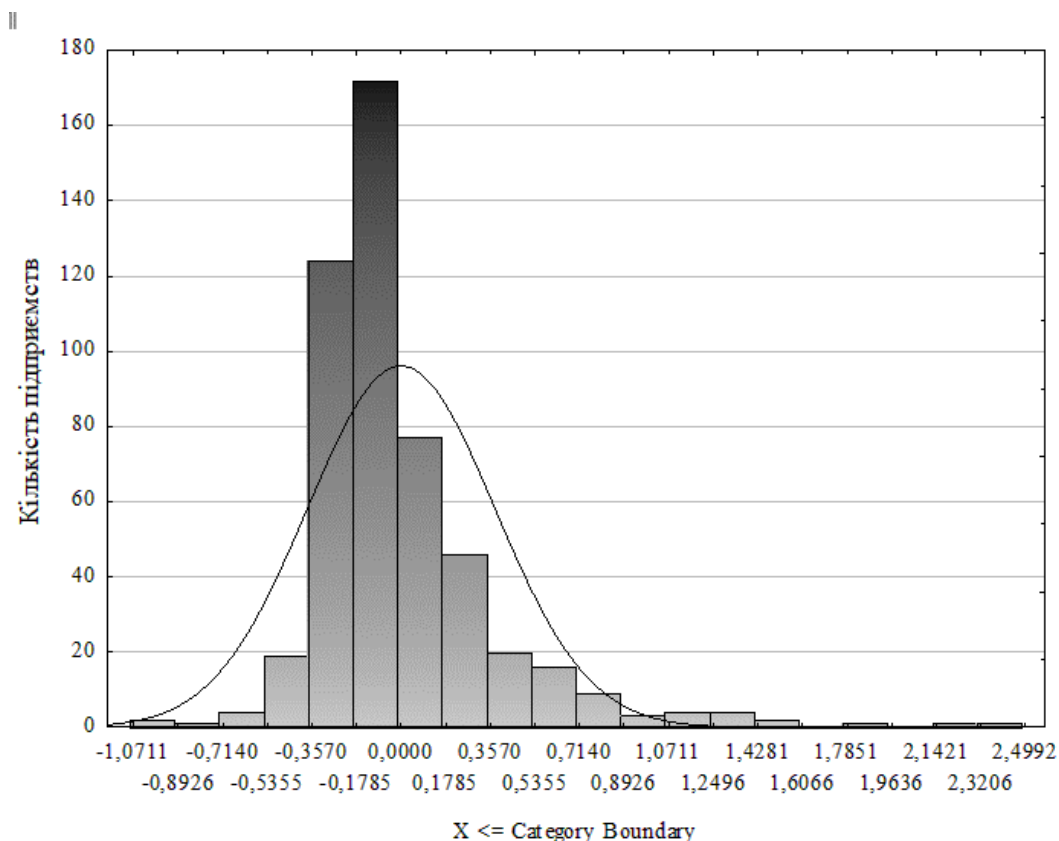


Рис. 2.6. Розподіл значень інтегрального коефіцієнту конкурентного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу, [44 с. 30].

«В цілому рівень конкурентного потенціалу на досліджуваних підприємствах не є високим, так як 65% суб'єктів господарювання мають від'ємний результат.

Най більша кількість підприємств (34%) потрапила до діапазону зі значеннями від -0,191 до -0,018. На 2-му місці діапазон від -0,018 до -0,369, куди потрапило 24,4% досліджуваних підприємств. Лише третина досліджених суб'єктів аграрного бізнесу відрізняється значеннями вище середнього. Для отримання точних діапазонів та якісної оцінки рівня конкурентного потенціалу необхідно отримати розподіл, близький до нормального» [44 с. 29-31, 45].

Узагальнені результати проведених досліджень з оцінки конкурентного потенціалу авторами [44] наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5.

Розподіл досліджуваних суб'єктів агробізнесу за рівнем функціональної складової конкурентного потенціалу, [44 с. 31].

Рівень функціональної складової конкурентного потенціалу	Над-високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Над-низький рівень	Всього
Діапазони	(2,56; 0,57]	(0,57; 0,24]	(0,24; -0,087]	(-0,087; -0,418]	(-0,418; -0,74)	
Типи підприємств						
Кількість середніх підприємств у групі	4 (66%)	2 (33%)	-	-	-	6
Кількість малих підприємств у групі	25 (9,8%)	33 (12,9%)	121 (47,3%)	73 (28,5%)	4 (1,6%)	256
Кількість мікропідприємств у групі	6 (2,5%)	13 (5,3%)	41 (16,8%)	174 (71,31%)	10 (4,1%)	244

Результати цих досліджень показують, що середні підприємства характеризуються в основному надвисоким і високим рівнем конкурентного потенціалу. Малі підприємства в основному мають середній рівень конкурентного потенціалу (47,3%), а мікропідприємства в переважній більшості мають низький рівень (71,3%).

Таким чином можна стверджувати, що конкурентний потенціал суб'єктів аграрного бізнесу формується під впливом окремих складових загального потенціалу підприємства (рис. 2.7). Кожен з локальних потенціалів підлягає певному методичному та інструментальному впливу [46]. Цей вплив по різному проявляється у кожного суб'єкта господарювання залежно від його величини, специфіки діяльності і звичайно від ефективності використання сукупного потенціалу.

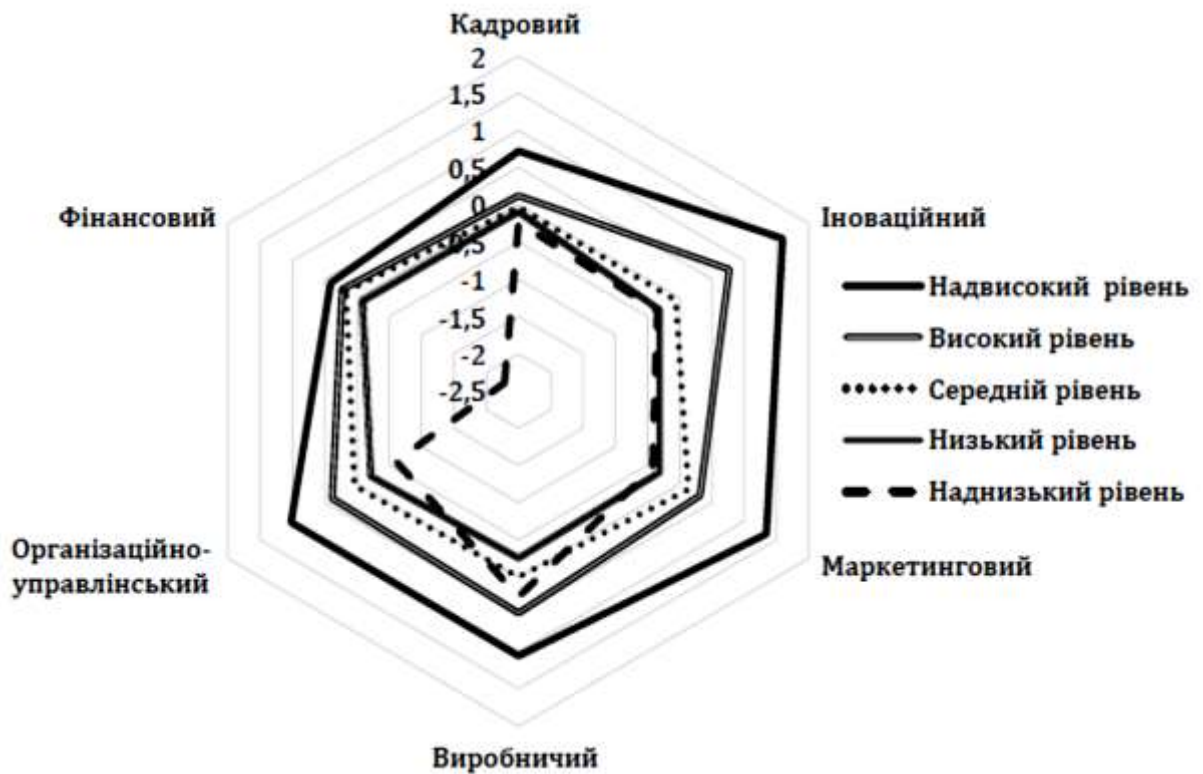


Рис. 2.7. Значення локальних потенціалів в межах функціональної складової конкурентного потенціалу за групами суб'єктів аграрного бізнесу, [44 с. 32].

Величина потенціалу конкурентоспроможності залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, однак прямий вплив на нього мають масштаби виробничо-господарської діяльності. Функціональна складова конкурентного потенціалу є одним з найважливіших факторів успіху агропідприємства. Розуміння особливостей різних за розміром підприємств дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку та підвищити їх конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

3.1. Удосконалення механізму управління потенціалом конкурентоспроможності

Конкуренція серед сільськогосподарських виробників є динамічним процесом, який постійно розвивається під впливом різноманітних факторів. Цей процес має як позитивні, так і негативні наслідки, і його розуміння є ключовим для успішного ведення аграрного бізнесу. Конкурентоспроможність в сучасних умовах є мотиваційним механізмом ефективного розвитку.

Розвиток конкуренції в сільському господарстві є неминучим процесом, в умовах ринкової економіки. Для успішного ведення аграрного бізнесу виробникам необхідно постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та будувати довгострокові відносини зі споживачами. Усі ці заходи базуються на відповідних механізмах управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

Одним із таких механізмів є механізм управління потенціалом конкурентоспроможності, який являє собою сукупність методів, інструментів та заходів, спрямованих на оцінку, підвищення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Він включає в себе стратегічне планування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку та реалізацію заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність в сучасних умовах є мотиваційним механізмом ефективного розвитку, тому ефективне управління нею та її окремими складовими є актуальним завданням сьогодення.

В сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції України в ці процеси система управління конкурентоспроможністю агробізнесу та його конкурентним потенціалом повинна базуватись на концепції сталого розвитку сільського господарства.

Сталий розвиток сільського господарства являє собою підхід до ведення сільськогосподарського виробництва, який спрямований на задоволення потреб нинішнього покоління в продуктах харчування та інших товарах, не шкодячи при цьому можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це означає збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів сільського господарства. Модель сталого розвитку аграрного сектору наведена на рис. 3.1 [51].

Економічна складова сталого розвитку сільського господарства передбачає забезпечення рентабельності виробництва, створення робочих місць та сприяння економічному зростанню в сільській місцевості, одночасно зберігаючи довкілля та забезпечуючи соціальну справедливість. Вона забезпечує життєздатність сільськогосподарських підприємств та сприяє розвитку сільських територій. Для досягнення цієї мети необхідно поєднувати економічну ефективність з екологічною стійкістю та соціальною справедливістю.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу на основі концепції сталого розвитку повинна забезпечити досягнення та утримання стійких конкурентних переваг на основі економічної, соціальної та екологічної її складових.

Головним завданням забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є збільшення їх здатності ефективно діяти на ринку, отримувати прибуток та займати стійкі позиції в конкурентному середовищі. Це передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, адаптацію до змін ринку та задоволення потреб споживачів і вимагає спільних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.



Рис. 3.1. Модель сталого розвитку аграрного сектору економіки як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу [51].

«Ефективний конкурентоспроможний розвиток підприємств агробізнесу можливий на основі формування дієвого організаційно-

економічного механізму, що реалізується через взаємодію економічної та організаційної підсистем Ефективна взаємодія зазначених складових спрямована на підвищення конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції» [51] (рис. 3.2).

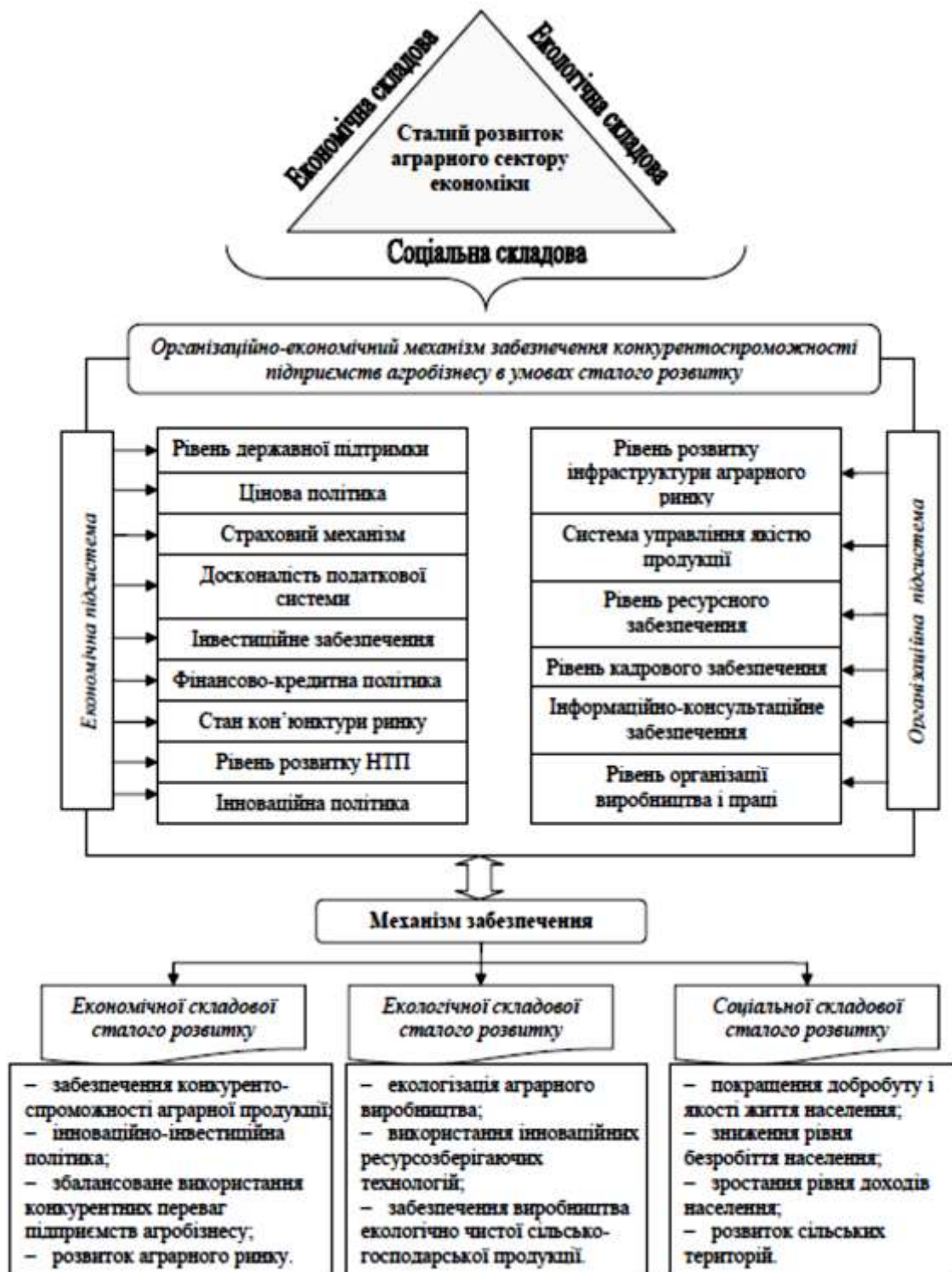


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку [51].

Йиходячи з сучасних тенденцій розвитку та реалій ведення агробізнесу найважливішими механізмами підвищення його конкурентоспроможності є технологічні інновації, організаційні зміни, маркетингові зміни, екологічність, соціальна відповідальність та державна підтримка.

Технологічні інновації передбачають застосування системи точного землеробства на основі використання GPS, дронів, датчиків та іншого обладнання для оптимізації використання ресурсів, підвищення врожайності та зниження витрат. Впровадження систем управління виробництвом, аналізу даних, мобільних додатків для підвищення ефективності та прозорості бізнес-процесів. Виведення нових сортів рослин, які стійкі до хвороб, шкідників та кліматичних змін. Використання роботів та автоматизованих систем для виконання технологічних операцій, що дозволяє підвищити продуктивність праці та знизити витрати.

Організаційні зміни передбачають вертикальну інтеграцію шляхом об'єднання кількох стадій виробничо-збутового процесу для досягнення більшої ефективності та контролю над якістю продукції. Дієвим механізмом, особливо для малого агробізнесу є кооперація на основі створення об'єднань виробників для спільного вирішення проблем, закупівлі ресурсів та збуту продукції. Сприяє підвищенню конкурентоспроможності створення кластерів шляхом об'єднання підприємств, які працюють у суміжних галузях, для забезпечення синергії та підвищення конкурентоспроможності не тільки учасників але й регіону. Передача неосновних функцій стороннім організаціям на аутсорсинг для концентрації на основній діяльності.

Маркетингові зміни передбачають розширення збуту за рахунок брендингу. Створення сильного бренду, який асоціюється з якістю та надійністю продукції. Розширення каналів збуту, включаючи онлайн-продажі та фермерські ринки, будівництво довгострокових відносин зі споживачами та партнерами. Отримання сертифікатів якості та безпеки продукції відкриває доступ на більш вибагливі та платоспроможні ринки.

Екологічна стійкість базується на органічному виробництві. Використання природних добрив, відмова від синтетичних пестицидів та генетично модифікованих організмів. Впровадженню практик, які сприяють збереженню природних екосистем. Зменшенню споживання енергії та використання відновлюваних джерел енергії.

Соціальна відповідальність передбачає насамперед справедливі умови праці. Забезпечення безпечних і здорових умов праці для працівників, інвестування в розвиток сільських територій, співпрацю з науковими установами тощо.

Механізми державної підтримки базуються на наданні субсидій, кредитів, гарантій. Фінансуванні наукових досліджень та розробок, створення сприятливого законодавчого середовища, розвиток інфраструктури.

Жоден з цих механізмів не є універсальним і ефективність їх застосування залежить від конкретних умов кожного суб'єкта господарювання. Для досягнення успіху необхідно комплексно використовувати різні інструменти та адаптувати їх до власних потреб.

3.2. Інноваційний розвиток суб'єктів агробізнесу

Сучасне високопродуктивне і ефективне аграрне виробництво неможливе без новаторства у підприємницькій діяльності. Світовий досвід та досвід вітчизняного агробізнесу показує важливість науково-технічного процесу та інноваційного розвитку як вагомого засобу підвищення конкурентоспроможності. Активне впровадження у виробництво наукових розробок сприяє підвищенню ефективності виробництва за рахунок зменшення витрат, збільшення врожайності, покращення якості продукції, зменшенню негативного впливу на довкілля, раціональному використанню природних ресурсів, створенню нових робочих місць та підвищенню доходів

населення, виходу на нові ринки з продукцією високої якості та конкурентоспроможності тощо.

Постійне оновлення виробництва на базі результатів наукових досягнень стає ключовим фактором зростання та підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Підприємства, які формують свою стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, мають більшу вірогідність зберегти і підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [41, с. 30].

Спроможність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку являє собою його здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, продукти або процеси. Вона визначається комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів і є важливою передумовою для довгострокового успіху підприємства, тобто його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Ключові чинники, що впливають на інноваційну спроможність підприємства

Чинник	Зміст чинника
Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність кваліфікованих кадрів з науковим ступенем або досвідом у розробці нових продуктів. - Матеріально-технічна база, що дозволяє проводити дослідження та розробки. - Фінансові ресурси, необхідні для фінансування інноваційних проектів. - Наявність інтелектуальної власності (патентів, ноу-хау).
Інноваційна культура	<ul style="list-style-type: none"> - Сприятлива атмосфера для генерування нових ідей та їх впровадження. - Готовність до ризику та експериментів. - Сильна орієнтація на клієнта та його потреби. - Наявність системи нагородження за інновації
Зв'язки з науковими установами та іншими інноваційними компаніями	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з університетами, науково-дослідними інститутами. - Участь у кластерах та мережах співпраці
Стратегія інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Чітко визначені цілі та завдання в галузі інновацій. - Виділення ресурсів на інноваційну діяльність. - Систематичний моніторинг інноваційного середовища

Основою інноваційного розвитку суб'єкта господарювання є його інноваційний потенціал, який можна зобразити як сукупність ресурсів, можливостей та здатностей підприємства генерувати, розвивати та впроваджувати нові ідеї, продукти, процеси або послуги, які забезпечують конкурентну перевагу та стійкий розвиток бізнесу. Це не просто наявність нових ідей, а здатність перетворювати їх на реальні продукти або послуги, які задовольняють потреби ринку. Відповідно інноваційний потенціал є складовою потенціалу конкурентоспроможності, оскільки інновації дають значний резерв підвищення конкурентоспроможності.

Ефективна інноваційна діяльність ґрунтується на реалізації інноваційних проектів. Так Ю. Даниленко та Д. Шестаков виділяють чотири рівні інноваційності проектів [42, 43]:

1) *радикальні інновації* – це такі інновації, які руйнують усталене бачення про продукт чи послугу, пропонуючи тим самим щось кардинально нове або досі невідоме;

2) *напіврадикальні (трансформаційні) інновації* – у рамках даного типу інновацій, об'єктом змін чи оновлень є не продукція чи послуга, а бізнес-модель – інновації впливають лише на внутрішні процеси підприємства. Такого роду інновації можуть проявлятися при впровадженні ефективних маркетингових ноу-хау компанії, нових логістичних ланцюгів тощо. Перевагою таких інновацій є неймовірна складність копіювання підприємствами-конкурентами.

3) *поліпшуючі (підтримуючі) інновації* – це інновації із новими або оновленими властивостями, які по своїй суті є більш сучасними версіями уже існуючих продуктів чи послуг;

4) *покрокові (поступові) інновації* – це інновації, які є переважно оновленими версіями існуючих продуктів, послуг, процесів чи технологій. Основна мета таких оновлень – це підвищення продуктивності, покращення функціональності, якості тощо.

Реалізація інвестиційних проектів потребує відповідного ресурсного забезпечення, і чим вищий рівень проекту, тим більша потреба в ресурсах. Таким чином інноваційний потенціал та його реалізація буде напряду залежати від ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання, що в свою чергу має прямий вплив на потенціал конкурентоспроможності.

Здатність підприємства генерувати, розвивати та впроваджувати інновації описує модель інноваційного потенціалу підприємства. Вона слугує інструментом для оцінки, аналізу та управління процесом інноваційного розвитку, як важливого елементу підвищення конкурентоспроможності.

Сучасна економічна наука пропонує багато різних моделей інноваційного потенціалу, кожна з яких акцентує увагу на різних аспектах. Найбільш поширеними з них є:

- *Лінійні моделі.* Представляють інноваційний процес як послідовність етапів від ідеї до впровадження.
- *Мережеві моделі.* Підкреслюють взаємозв'язок між різними елементами інноваційної системи.
- *Еволюційні моделі.* Розглядають інновації як результат еволюційного процесу, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Інтерпретація моделі інноваційного потенціалу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства в галузі інновацій, виявити фактори, які стримують розвиток інноваційної діяльності, сформулювати цілі та завдання в галузі інновацій, розробити план дій та виділити ресурси, необхідні для реалізації інноваційних проектів, оптимізувати організаційну структуру.

Наприклад, якщо при аналізі моделі виявиться, що підприємство має високий рівень інтелектуального капіталу, але недостатнє фінансування, це означає, що необхідно шукати додаткові джерела фінансування для реалізації інноваційних проектів.

Моделі інноваційного потенціалу широко використовуються для розробки довгострокових стратегій розвитку підприємства, оцінки ефективності проектів, прийняття рішень про їх продовження або закриття, залучення інвестицій, оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку тощо. Таким чином модель інноваційного потенціалу є важливим інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Застосування моделі дозволяє системно оцінити свої можливості, визначити напрямки розвитку та розробити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності шляхом інновацій.

Український агробізнес переживає період активних трансформацій, які спричинені як глобальними трендами, так і внутрішніми потребами. Інновації стають рушійною силою цих змін, відкриваючи нові можливості для розвитку галузі.

Таблиця 3.2

Основні напрямки інноваційних трансформацій агробізнесу

Напрями інновацій	Зміст напрямку
Цифровізація	<ul style="list-style-type: none"> ○ Точне землеробство: Застосування супутникових знімків, дронів, датчиків для аналізу полів та оптимізації використання ресурсів (добрив, води). ○ Інтернет речей (IoT): Створення розумних ферм, де датчики збирають дані про стан рослин, ґрунту та клімат, що дозволяє приймати оперативні рішення. ○ Блокчейн: Забезпечення прозорості та безпеки ланцюгів постачання, відстеження походження продукції. ○ Штучний інтелект: Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування врожаїв, виявлення хвороб рослин та оптимізації виробничих процесів.
Біотехнології	<ul style="list-style-type: none"> ○ Генетично модифіковані організми (ГМО): Створення сортів рослин зі стійкістю до хвороб, шкідників та несприятливих умов. ○ Біологічні засоби захисту рослин: Розробка безпечних для довкілля засобів захисту рослин на основі мікроорганізмів.
Екологічне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> ○ Органічне землеробство: Виробництво продукції без використання синтетичних добрив та пестицидів. ○ Біологічне землеробство: Використання біологічних методів для підвищення родючості ґрунту та захисту рослин.
Нові культури та технології переробки	<ul style="list-style-type: none"> ○ Вирощування нових культур: Розширення асортименту культур, які можуть вирощуватися в українських кліматичних умовах. ○ Глибока переробка: Створення продуктів з високою

Інноваційні трансформації є невід'ємною частиною розвитку українського агробізнесу. Завдяки впровадженню нових технологій та підходів українські аграрії можуть підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, забезпечити сталий розвиток та покращити добробут сільського населення.

3.3. Євроінтеграція як стратегія підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору

Проголошення Україною курсу на євроінтеграцію має значний вплив на конкурентні можливості та конкурентоспроможність агробізнесу. Перебуваючи в статусі кандидата в члени ЄС Україна повинна виконати цілий комплекс заходів та реформ, щоб адаптуватись до європейського економічного середовища. Найскладнішою, до європейських правил, буде адаптація аграрного сектору.

Ні для кого не секрет, що європейська сільськогосподарська політика субсидується і сувора по відношенню до виробників з точки зору стандартів якості, екології та здоров'я тварин. І багато інших речей, про які в Україні ніхто не замислюється. Євроінтеграція, як єдиний правильний шлях для нас, несе багато викликів для агробізнесу, але й відкриває значні перспективи в плані підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Входження в Євросоюз відкриє перед вітчизняним агробізнесом найбільший в світі сільськогосподарський ринок. Це створить умови для розширення та розвитку не тільки виробництва сільськогосподарської продукції, але й для розвитку її переробки.

Членство в ЄС зробить український аграрний сектор інвестиційно привабливим і дозволить залучати більше іноземних інвестицій в галузь. Це

сприятиме модернізації сільськогосподарського виробництва та підвищить його ефективність, покращить якість продукції. Покращенню якості сприятиме не тільки модернізація та технологічне оновлення агробізнесу, а й потреба у відповідності європейським стандартам якості та безпеки харчових продуктів, утримання тварин та високі екологічні стандарти.

Звичайно відповідність високим та жорстким стандартам ЄС буде проблемою для деяких представників вітчизняного агробізнесу. Однак дотримання цих стандартів якості зробить їхню продукцію більш конкурентоспроможною на зовнішньому ринку. Відмітка «зроблено в ЄС» відкриє перед українськими товарами багато нових ринків збуту.

Євроінтеграція загострить конкурентну боротьбу між українськими та європейськими аграріями. Високий рівень державної підтримки та субсидій для аграрного сектору в ЄС поставить їх у нерівні умови і супроводжуватиметься банкрутствами та закриттями багатьох суб'єктів агробізнесу. В конкурентній боротьбі виживатимуть більш ефективні та ті, хто швидко адаптується до нових умов господарювання.

Для того щоб адаптуватись до нових європейських стандартів та відповідати їм український агробізнес змушений буде збільшити інвестиції у виробництво. Для багатьох представників малого та середнього бізнесу це може стати проблемою через відсутність необхідних ресурсів. Тому потрібно уже починати підготовку, щоб не опинитись в скрутному становищі пізніше.

Зворотньою стороною потенційних переваг євроінтеграції буде залежність від ринку ЄС. . Будь-які порушення торгівельних відносин з ЄС будуть значно впливати на український аграрний сектор. Недотримання встановлених правил та квот призведуть до штрафних санкцій або позбавлення дотацій.

Європейський агробізнес уже зараз боїться конкуренції з українським, підтвердженням чого є наприклад протести польських фермерів. Україна повинна доводити, щ її членство в ЄС буде вигідним і для них також. Зокрема це призведе до збільшення продовольчої безпеки за рахунок

поєднання можливостей ЄС, як одного з найбільших імпортерів продовольства у світі, та України, як значного виробника сільськогосподарської продукції. Український агробізнес може стати для ЄС надійним джерелом високоякісної сільськогосподарської продукції.

Україна є великим та перспективним ринком, що розвивається, тому членство в ЄС допоможе зміцнити економічні та торгівельні зв'язки. Збільшення товарообігу між Україною та ЄС справить позитивний вплив на бізнес, споживачів та фермерів з євросоюзу, які готові інвестувати в український аграрний сектор та сприяти економічному зростанню обох сторін.

Український досвід ведення агробізнесу буде корисним і для європейських колег. Так за останнє десятиріччя Україна створила нову історію високоефективного, експортноорієнтованого і бездотаційного сільськогосподарського виробництва та стала експертом у сферах виробництва зерна, розведення птиці та вирощування овочів.

Тісна співпраця з українським агробізнесом та наукою принесе ЄС багато нових ідей та інновацій у сільському господарстві. Що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку та зменшенню дотаційних виплат.

Великі площі сільськогосподарських та інших природних угідь в Україні важливі для поглинання вуглецю та біорізноманіття та є мають значний потенціал для розвитку біо та відновлювальної енергетики. Фінансові можливості ЄС сприятимуть сталому сільському господарству в Україні та опоможуть захисту природного середовища та пом'якшити наслідки кліматичних змін.

Членство України в ЄС відкриває перед аграрним сектором безпрецедентні можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Однак для успішної інтеграції український агробізнес повинен бути готовим до змін та інвестицій. За умови ефективної

державної політики та підтримки з боку ЄС, український аграрний сектор може стати одним з найконкурентоспроможніших в Європі.

ВИСНОВКИ

1. Потенціал конкурентоспроможності – це сукупність ресурсів, можливостей та характеристик, які дозволяють суб'єкту господарювання (підприємству, галузі, країні) успішно конкурувати на ринку. Цей потенціал має складну структуру і включає в себе різноманітні елементи.

2. Усі складові елементи потенціалу конкурентоспроможності є взаємопов'язаними і впливають один на одного. Потенціал конкурентоспроможності є динамічним і постійно змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Структура потенціалу конкурентоспроможності може відрізнятися для різних суб'єктів господарювання і залежить від сфери їх діяльності та галузевої специфіки. Потенціал конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, галузі або країни, розробити стратегію розвитку та підвищити ефективність діяльності.

3. Вибір джерел конкурентних переваг є стратегічним рішенням, яке має бути прийнято з урахуванням всіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Конкурентні переваги є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу. Для того, щоб досягти успіху на ринку, необхідно постійно працювати над створенням і підтримкою своїх конкурентних переваг.

4. Конкурентне середовище в агробізнесі є динамічним і постійно змінюється. Для успішного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації, будувати ефективні стратегії розвитку.

5. Український агробізнес втратив значні обсяги ресурсів та інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення. Істотні втрати

стосуються елеваторних потужностей, адже чимала кількість була знищена, пошкоджена або окупована. Відновлення українського АПК - тривалий процес, який залежить від багатьох чинників, зокрема від залучення інвестицій та фінансування, стабільності роботи експортних шляхів, запровадження нових прогресивних практик ведення сільського господарства.

6. Величина потенціалу конкурентоспроможності залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, однак прямий вплив на нього мають масштаби виробничо-господарської діяльності. Функціональна складова конкурентного потенціалу є одним з найважливіших факторів успіху агропідприємства. Розуміння особливостей різних за розміром підприємств дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку та підвищити їх конкурентоспроможність.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу на основі концепції сталого розвитку повинна забезпечити досягнення та утримання стійких конкурентних переваг на основі економічної, соціальної та екологічної її складових.

7. Головним завданням забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є збільшення їх здатності ефективно діяти на ринку, отримувати прибуток та займати стійкі позиції в конкурентному середовищі. Це передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, адаптацію до змін ринку та задоволення потреб споживачів і вимагає спільних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

8. Сучасне високопродуктивне і ефективне аграрне виробництво неможливе без новаторства у підприємницькій діяльності. Світовий досвід та досвід вітчизняного агробізнесу показує важливість науково-технічного процесу та інноваційного розвитку як вагомого засобу підвищення конкурентоспроможності. Активне впровадження у виробництво наукових розробок сприяє підвищенню ефективності виробництва за рахунок зменшення витрат, збільшення врожайності, покращення якості продукції,

зменшенню негативного впливу на довкілля, раціональному використанню природних ресурсів, створенню нових робочих місць та підвищенню доходів населення, виходу на нові ринки з продукцією високої якості та конкурентоспроможності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>
2. Адам Сміт. Дослідження про притроду та причини багатства народів. Київ, Наш формат. 2018. 722 с.
3. Мерзлов І. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность». *Arsadministrandi*. 2012. № 3. С. 5-13.
4. Донських А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_32 (дата звернення: 28.02.2020).
5. Вініченко І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. № 8. С. 3-6.
6. Карачина Н., Перцата Л. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. №. 86. С. 164-172.
7. Лісун Я., Рудий А. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 305-309.
8. Матвеев В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179-184.
9. Гросул В., Афанасьєва М., Янчев А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 244 с.
10. Пічугіна Т., Забродська Л., Забродська Г. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. № 1. С. 132-148.

11. Кузнєцова К. Конкуєнтоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2013. Вип. 10. С. 219-223.

12. Ладонько Л., Ганжа М. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2. С. 109-114.

13. Алексєєв С. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2014. № 4. С. 36-39.

14. Колокольчикова І., Олексєнко Р. Ринковий потенціал та особливості планування маркетингової діяльності фермерських господарств на ринку плодів в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного готехнологічного університету. 2018. № 2(37). С. 274-280.

15. Шарко В., Поліщук І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 4. С. 207-215.

16. Висоцький А. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.8. С. 225-233.

17. Квасницька Р., Тарасюк Р. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73-82.

18. Краус Н. М. Давід Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. Історія економіки та економічної думки. Київ : Центр учб. літ., 2014. 159 с.

19. Пітер Ф. Друкер. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.

20. Гари Хамел и К.К. Прахалад. Конкуєрируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. "Олимп-Бизнес", 2014. 288 с.

21. Майкл Портер. Конкуєнтна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К: Наш формат, 2019. 624 с.

22. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К: Наш формат, 2020. 424 с.
23. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка и управление*. 2011. № 6. С. 68-71
24. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 25. С. 79-85
25. Види та джерела формування конкурентних переваг. URL: <http://posibniki.com.ua/post-vidi-ta-dzherela-formuvannyakonkurentnih-perevag>
26. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. К: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
27. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К: Основи, 1998. 390 с.
28. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. <http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu>
30. Калетнік Г.М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 3-15.
31. Статистичний щорічник України за 2022 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 455 с.
32. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 № 2456-VI (редакція від 01.01.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
33. Коденська М.Ю., Єремєєва А.В. Державна підтримка розвитку аграрного сектору економіки. *Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК»*. 2013. № 6. С. 14-21.
34. Хорошун Ю.В. Державна підтримка інвестиційного забезпечення аграрного сектору економіки. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 61. С. 86-100. DOI: 10.24025/2306-4420.61.2021.235423.

35. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, спрямованих на надання державної підтримки агропромислому комплексу : затв. рішенням Рахункової палати від 20.08.2019 № 20-6.

36. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов. Х: ХНЭУ, 2004. 256 с.

37. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №12 С. 360-365. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf

38. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 73–82.

39. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71.

40. Красносова О. М., Пономаренко Є. В., Харченко Р. В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес інформ*. 2021. № 11. С. 281–286.

41. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 235 с.

42. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. № 3, т. 14. С. 15-30. DOI: 10.15407/scin14.03.015

43. Шестаков Д.Ю. Специфіка інноваційного проекту як передумова управління ризиками інвестиційного портфеля на ринках венчурного капіталу. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 92-97. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-4-92-97.

44. Орел, А. М. Оцінка рівня функціональної складової конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств / Анна Миколівна Орел, Лю Хаолінь, Марія Олександрівна Корнієцька. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 27-34. <http://ujae.org.ua/otsinka-rivnya-funktsionalnoyi-skladovoyi-konkurentnogo-potentsialu-sub-yektiv-agrobiznesu-dlya-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-agrarnyh-pidpryyemstv/>

45. Невмержицький В.М. способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств актуальні проблеми інноваційної економіки» 2020. №4. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie_2020_r04_a09.pdf

46. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=138>.

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

48. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

49. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51-54.

50. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Т. 2. № 4. С. 43-52.

51. Христенко Г.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6.

52. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

53. Єрмаков О. Ю., Єсаулов В. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств на ринку продукції рослинництва. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2016. № 247. С.130-141.

54. Кваша С.М., Голомша Н.Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. Економіка АПК. 2006. № 5. С. 99-104.

55. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, О. М. Федорчук, В. М. Свиридовський, В. В. Дудченко. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

56. Ляшевська В.І. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку. Причорноморські еко-номічні студії. Світове господарство та міжнародні економічні відносини. 2018. № 28.1. С. 31–34.

57. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом : збірник тез II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Київ : НУБіП України, 2019. 230 с.

58. Мустафаєва Л.А., Босак А.О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 199–205.

59. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49–53. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/10808>

60. Гринько Т. В. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції як конкурентної переваги. Вісник Хмельницького

національного університету 2009. № 5. Т. 3. С. 142–145. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/142-145.pdf

61. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

62. Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Куляша Н. Ю., Куляша О. Ю. Розвиток агробі-знесу в Україні: аналіз, оцінка та аудит. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 136–146. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-136-146>

63. Бойко, Л., Бойко, В. (2023). Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталі-зація у післявоєнний період. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>

64. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. Агросвіт. 2022. № 9–10. С. 3–12. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3598&i=0>

65. Негрей М., Трофімцева О. Аналіз аграрного сектору України в роки війни // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна Серія економічна. 2022. № 102. С. 49–56. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/20374>

66. Бізнес назвав основні напрямки розвитку агросектору під час війни. URL: <https://landlord.ua/news/biznes-nazvav-osnovni-napriamky-rozvytku-ahrosektoru-pid-chas-viiny/>

67. Чернега І. І., Нестерчук Ю. О., Бленда Н. О. Державна підтримка діяльності підприємницьких структур аграрного сектору України // Вісн. УНУС. Серія «Економіка». 2021. № 99. Ч 2. С. 232–239

68. Пономарьова М. С., Захаров І. К., Іваненко В. Є. (2019). Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html.

69. Конкурентні стратегії національних виробників агропромислової продукції у сучасній парадигмі глобального економічного середовища : монографія / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 144 с.

70. Коляденко С.В., Чіков І.А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 34-39. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.34

71. Біла І.С., Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 405-410.

72. Чіков І.А. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 2-3 грудня 2021 р., м. Тернопіль, С. 168-169.

73. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 7 С. 57-66. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.7.7