

УДК 338.436.33+65.012

**Лотиш Оксана Ярославівна**

*доцент, кандидат економічних наук*

*Західноукраїнський національний університет*

**Lotysh Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Western Ukrainian National University*

*ORCID: 0000-0002-9321-6315*

**Чайківська Оксана Іванівна**

*здобувач магістратури*

*Західноукраїнського національного університету*

**Chaikivska Oksana**

*Master's degree Candidate of the*

*Western Ukrainian National University*

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ  
ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ  
DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF AGRICULTURE  
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRENGTHENING  
COMPETITION**

*Анотація. У статті розкрито теоретичні підходи щодо формування конкурентних стратегій функціонування підприємств агропромислового комплексу України. Враховуючи виробничий і експортний потенціал вітчизняного аграрного ринку виникає необхідність формування і використання нових та удосконалення діючих стратегій, які б забезпечили підприємствам конкурентні переваги. У дослідженні проаналізовано існуючі стратегії, їхні переваги та недоліки, виявлено*

чинники, що впливають на формування конкурентної стратегії аграрних підприємств як на національному, так і на світовому ринку. Відображено, що формування конкурентних стратегій, а відтак і конкурентних переваг відбувається в умовах взаємодії усіх суб'єктів ринкової системи. Зосереджено увагу на те, що основними формуючими чинниками стратегії аграрних підприємств є внутрішнє базове мікросередовище, активне ділове мезосередовище, конкурентне макросередовище, ситуаційний аналіз, стратегічний інструментарій, власні діючі стратегії та стратегії і дії конкурентів. Чинники, які діють лише на рівні підприємства, галузі та країни, безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, але не є єдиним центром їх формування, оскільки важливе значення в цьому процесі мають інші чинники, а також ринкові сили, потреби споживачів продукції та можливості самих виробників. На основі виявлених чинників запропоновано алгоритм формування конкурентних стратегій підприємств на ринку АПК, який відображає етапи інформаційного забезпечення, реалізації, контролю та коригування стратегії. Ефективність такого алгоритму полягає в тому, що він поєднує в собі стратегічну, аналітичну, тактичну та результативну складові, і забезпечує якісну взаємодію усіх процесів формування стратегії. Виявлено, що за умов загострення конкуренції і викликів воєнного стану аграрним підприємствам в Україні доцільно використовувати стратегії горизонтальної інтеграції. Це дозволить досягти беззаперечних позитивних ефектів у виробничій, збутовій, інвестиційній та інноваційній сфері. В умовах глобальних змін в аграрній галузі запропоновано національним виробникам використовувати стратегії мікротрендів.

**Ключові слова:** стратегія, конкурентні стратегії, конкурентні переваги, агропромисловий комплекс.

**Summary.** *The article reveals theoretical approaches to the formation of competitive strategies for the functioning of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine. Taking into account the production and export potential of the domestic agricultural market, there is a need to form and use new and improve existing strategies that would provide enterprises with competitive advantages. The study analyzed the existing strategies, their advantages and disadvantages, identified factors affecting the formation of a competitive strategy of agricultural enterprises both on the national and global markets. It is shown that the formation of competitive strategies, and therefore competitive advantages, takes place in the conditions of interaction of all subjects of the market system. Attention is focused on the fact that the main forming factors of the strategy of agricultural enterprises are the internal basic micro-environment, active business meso-environment, competitive macro-environment, situational analysis, strategic tools, own active strategies and strategies and actions of competitors. Factors that act only at the level of the enterprise, industry and country directly affect the level of competitiveness of agricultural enterprises, but are not the only center of their formation, since other factors are important in this process, as well as market forces, the needs of consumers of products and the capabilities of the enterprises themselves manufacturers. On the basis of the identified factors, an algorithm for the formation of competitive strategies of the enterprise in the agro-industrial complex market is proposed, which reflects the stages of information provision, implementation, control and adjustment of the strategy. The effectiveness of such an algorithm lies in the fact that it combines strategic, analytical, tactical and effective components, and ensures high-quality interaction of all processes of strategy formation. It was found that under the conditions of intensifying competition and the challenges of martial law, it is advisable for agricultural enterprises in Ukraine to use strategies of horizontal integration. This will make it possible to achieve undeniable positive effects in the production, sales,*

*investment and innovation spheres. In the conditions of global changes in the agricultural sector, national producers are suggested to use microtrend strategies.*

**Key words:** *strategy, competitive strategies, competitive advantages, agro-industrial complex.*

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України, залучення до ринкового кругообігу нових господарюючих суб'єктів та пов'язане з ним посилення інституційної структури ринку, використання передовими суб'єктами сучасних технологій та ефективних методів завоювання ринку значно ускладнюють процеси конкуренції на національному та глобальному товарних ринках, зумовлюють необхідність поглибленого вивчення стану конкурентного середовища, чинників та інструментів розвитку. У довгостроковій перспективі діяльність підприємств АПК передбачає об'єктивний вибір конкурентних стратегій щодо ресурсного забезпечення, потенціалу конкурентоспроможності, впливу чинників зовнішнього середовища та ризиків, які виникають у зв'язку із загарбницькою війною, розв'язаною росією проти України. Використання конкурентних стратегій забезпечує аграрним підприємствам потенційні переваги в умовах нестабільної глобальної кон'юнктури. На сьогодні, серед галузей агропромислового комплексу доцільно розвивати виробництва з найвищими конкурентними перевагами, збільшуючи обсяги продукції та посилюючи її конкурентоспроможність на світовому ринку. Тому формування конкурентних стратегій підприємств АПК, які є пріоритетними у структурі національної економіки України, на даний час є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування конкурентних стратегій підприємств досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Серед них можна виділити наукові праці М. Портера

[6], С.М. Бондаренко [2], О.В. Свиринюк [2], З.Я. Шацької [7], О.Б. Короб [7]. Дослідженню стратегій розвитку саме підприємств АПК присвятили свої праці В.Г. Андрійчук [1], В.Г. Грановська [5], Р. Хірівський [8], Р. Содома [8] тощо. Однак проблеми, пов'язані із російською агресією проти нашої країни, зумовили виклики і загрози у виборі стратегій розвитку аграрних підприємств, які на сьогодні потребують вирішення і є недостатньо дослідженими. Саме це і визначило актуальність та мету статті.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу в Україні в умовах посилення глобальної конкуренції. Завданнями статті є аналіз конкурентних переваг підприємств АПК, визначення чинників та алгоритму формування конкурентних стратегій аграрного бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування стратегій підприємств агропромислового ринку зорієнтоване на стан, динаміку та перспективи розвитку конкурентного середовища. В той же час конкурентні стратегії суб'єктів аграрного ринку є впливовою силою, яка формує напрямки розвитку конкурентного середовища національного і світового ринку. Формування та реалізація довгострокової конкурентної стратегії підприємств АПК в Україні має будуватися на узгодженні інтересів суб'єктів ринку із соціальними інтересами розвитку країни, зміщення акценту з простого моніторингу стану конкуренції товарних ринків та регулювання процесів її розвитку до створення постійно функціонуючого, релевантного механізму управління конкурентним середовищем, що базується на системному підході [1; 7].

Розвиток конкурентного середовища під впливом стратегій суб'єктів ринку може бути як позитивним – конструктивним, так і негативним – деконструктивним. Умовами конструктивної спрямованості розвитку

конкурентного середовища ринку АПК є активне застосування стратегічних інструментів ведення конкурентної боротьби усіма суб'єктами ринку; ступінь адаптації підприємств до мінливих ринкових умов; ефективність менеджменту підприємств та його орієнтація на ринок, кваліфікація персоналу; рівень науково-дослідних робіт. Конструктивна спрямованість розвитку конкурентного середовища ринку під впливом стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції може бути формалізована у вигляді такої задачі:

$$\sum_{i=1}^n (C_i \cdot O_i \cdot K_i) \rightarrow \max$$

де  $C_i$  – витрати на реалізацію конкурентних стратегій  $i$ -го суб'єкта ринку АПК (характеризують активність реалізації стратегій);  $O_i$  – наукова обґрунтованість, якість обраних для реалізації стратегій (характеризується рівнем кваліфікації спеціалістів та керівників, які приймають рішення про вибір стратегій; наявністю методичного стратегічного інструментарію тощо),  $K_i$  – рівень та кількість реалізації стратегій (залежить від кваліфікації фахівців, які здійснюють тактичні заходи щодо реалізації обраних стратегій); значення  $K_i$  та  $O_i$  – можуть коливатися від 0 до 1;  $n$  – кількість підприємств на ринку АПК.

На процес вироблення конкурентних стратегій підприємств АПК впливають ряд чинників, які можна розбити на підсистеми – конфігуратори. Системний конфігуратор формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах конкуренції нами подано у вигляді наступних підсистем: конкурентне середовище ринку, ситуаційний аналіз, мікросередовище підприємства, стратегічний інструментарій, конкурентні стратегії суб'єкта, поведінка інших суб'єктів ринку (рис. 1).

Сучасний стан та динаміка розвитку конкурентного середовища на ринку АПК показує, що в сучасних умовах загострюється конкуренція між товаровиробниками. Це, в свою чергу, стимулює підприємства максимально впроваджувати досягнення агротехнічного прогресу в організації, виробництві і управлінні (найпродуктивніші методи ведення землеробства і тваринництва, систематично підвищувати родючість

ґрунтів, здійснювати комплексно-меліоративні роботи, постійно вдосконалювати систему утримування і годівлі продуктивної худоби та розвивати селекційно-племінну роботу).



**Рис. 1. Системний конфігуратор чинників формування конкурентних стратегій підприємств АПК**

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 6; 7]

Дослідження мікро- та мезосередовища, як одних із вагомих чинників формування конкурентних стратегій, вимагає використання інструментів ситуаційного і стратегічного аналізу для вибору стратегій конкуренції, врахування як власних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, так і переваг та недоліків підприємств-конкурентів.

Макроекономічні чинники формування конкурентних стратегій підприємств АПК на сьогодні пов'язані із нестабільним економічним, політичним і соціальним середовищем, внаслідок війни росії проти



України (дефіцит робочої сили, низька купівельна спроможність населення, зниження державного стимулювання аграрних підприємств; знищення технічної бази та частини земельних ресурсів тощо).

Інструментарій, який застосовують в процесі формування конкурентної стратегії включає аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, аналіз стану конкуренції на ринку, ступеня його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів росту ринку, аналіз структури стратегічного потенціалу, SWOT-аналіз, матричний аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності.

Систематизація наукових досліджень та функціонування ринку АПК показує, що підприємства найчастіше використовують такі базові конкурентні стратегії, що дозволяють більш ефективно конкурувати [4]:

1. Стратегія лідерства за витратами дає можливість підприємству досягти основної своєї мети – безумовне лідерство у витратах, використовуючи сукупність спеціальних економічних прийомів.

2. Стратегія диференціації полягає у створенні унікального продукту, при цьому необхідно враховувати різні критерії: репутацію торгової марки, технологію створення продукту, якість обслуговування тощо.

3. Стратегія фокусування (ринкової ніші) для підприємства передбачає його концентрацію на певному ринковому чиннику: споживач, виробництво, географічне положення тощо.

Вважаємо, що стратегії позиціонування є взаємодоповнюючими до базових стратегій, запропонованих М. Портером, зокрема:

➤ позиціонування, орієнтоване на різноманітність номенклатури, передбачає, що підприємство у боротьбі за споживачів робить ставку на можливість запропонувати їм широкий вибір товарів;



➤ позиціонування, орієнтоване на потреби, передбачає націленість підприємства на виробництво товарів для задоволення різних потреб малої частини чи окремої групи споживачів. Цей напрямок ефективний для компаній, що реалізують багатофункціональну діяльність;

➤ позиціонування, орієнтоване на доступі, базується на розмежуванні споживачів відповідно до різних способів доступу до них. Такий підхід є актуальним у разі, якщо потреби покупців схожі, але ступінь доступу варіюється.

Переваги та недоліки базових і доповнюючих стратегій, що можуть використовувати підприємства певних галузей агропромислового комплексу, відображено у табл. 1.

Запропонований системний конфігуратор можна покласти в основу алгоритму формування конкурентних стратегій підприємств АПК, що представлений на рис. 2. Даний алгоритм включає етапи інформаційного забезпечення, реалізації, контролю та коригування стратегії, в основу яких покладено:

- 1) вибір генеральної стратегії і цілей розвитку підприємства;
- 2) вибір базової стратегії конкуренції і пріоритетних переваг;
- 3) розробка тактики реалізації конкурентних стратегій;
- 4) реалізація конкурентних стратегій на основі тактичних планів.

Алгоритм формування конкурентних стратегій підприємства на ринку АПК поєднує в собі стратегічний, аналітичний (інформаційне забезпечення), тактичний (реалізація стратегій) та результативний (контроль та коригування) блоки, що забезпечує якісну взаємодію усіх процесів формування стратегій та їх реалізації.

Таблиця 1

### Класифікація стратегій підприємств АПК в умовах посилення конкуренції

| Ознаки стратегії                                                                                                                                                                                          | Переваги стратегії                                                                                                                                                   | Недоліки стратегії                                                                                                                                                                            | Сфери використання (галузі АПК)                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Лідерство за витратами</b>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наявність надійних виробничих потужностей</li> <li>✓ накопичення досвіду ведення бізнесу</li> <li>✓ контроль за оперативними та додатковими витратами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість захоплення частки ринку</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вимагає великих фінансових вкладень</li> <li>✓ тягне за собою відповідні ризики</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво пшениці, ячменю, кукурудзи</li> <li>✓ виробництво соняшнику та соняшникової олії</li> <li>✓ виробництво цукру</li> </ul>         |
| <b>Стратегія диференціації</b>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення унікального продукту</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ забезпечення необхідного рівня прибутку</li> <li>✓ скорочення прямої конкуренції, у вигляді диференціації товару</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вимагає великих фінансових вкладень</li> <li>✓ необхідність проведення досліджень ринку</li> <li>✓ необхідність створення бази споживачів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво льону кудряшу (олійного)</li> <li>✓ виробництво фундука</li> <li>✓ виробництво сочевиці</li> <li>✓ виробництво сорго</li> </ul>  |
| <b>Стратегія фокусування</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ націленість на певну частку ринку</li> <li>✓ обмеженість асортименту товарів та послуг</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість вибору цілей підприємства та ринків збуту</li> <li>✓ реалізація стратегії можлива за нестачі ресурсів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наявність ризиків та загроз з боку конкурентів</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво ріпакової олії</li> <li>✓ виробництво соєвої олії</li> <li>✓ виробництво високоолеїнового та кондитерського соняшнику</li> </ul> |
| <b>Стратегія орієнтована на широту номенклатури</b>                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ широкий асортимент товарів та послуг</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість завоювання більшої частки ринку за рахунок різноманіття товарів та послуг</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ середня або низька якість продукції</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ продукція переробки м'яса і молока</li> </ul>                                                                                                |
| <b>Стратегія орієнтована на потреби</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обслуговування потреб окремої групи покупців</li> <li>✓ гнучкість виробництва</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість встановлення високих цін на товар</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво безпосередньо залежить від потреб ринку</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво крафтової молочної і м'ясної продукції</li> </ul>                                                                                |
| <b>Стратегія орієнтована на доступ</b>                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ доступ до певних сегментів ринку</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ низький рівень витрат</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ потребує певного набору видів діяльності для задоволення потреб ринку</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво нуту, гороху, ягід, гірчиці, лікарських трав</li> </ul>                                                                          |

| Стратегія впровадження інновацій                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ пошук, розробка та використання абсолютно нових видів виробництва, товарів чи методів організації виробництва та стимулювання збуту | ✓ високий рівень конкурентоспроможності<br>✓ високий рівень прибутку                                                   | ✓ потреба у великих стартових витратах<br>✓ ризик неготовності ринку до прийняття нововведень                                                                       | ✓ вирощування суниці альпійської, обліпихи, лимонника та актиніди                                     |
| Стратегія негайного реагування на потреби ринку                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| ✓ контроль за попитом та потребами покупця та негайне їх задоволення                                                                  | ✓ формування у споживача позитивної думки про компанію<br>✓ незначна конкуренція                                       | ✓ необхідність створення розгалуженої маркетингової мережі<br>✓ необхідна висока кваліфікація та мобільність персоналу<br>✓ високі витрати на виробництво продукції | ✓ виробництво різних видів молочної продукції (сирів, йогуртів)                                       |
| Віолентна стратегія                                                                                                                   |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| ✓ виробництво продукції високої якості за низькими цінами<br>✓ домінування на певному ринковому сегменті                              | ✓ стійкість позиції підприємства на ринку<br>✓ підтримання рівня якості                                                | ✓ залежність виробництва від ринкового попиту<br>✓ обов'язкове створення масового виробництва                                                                       | ✓ виробництво пшениці, ячменю, кукурудзи та продуктів їх переробки<br>✓ виробництво соняшникової олії |
| Комутантна стратегія                                                                                                                  |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| ✓ висока гнучкість виробництва<br>✓ індивідуалізація послуг споживачів<br>✓ фірма займає малий сегмент ринку                          | ✓ гнучкість виробництва встановлює високий рівень конкурентоспроможності підприємства<br>✓ різноманітність діяльності  | ✓ середня або низька якість продукції                                                                                                                               | ✓ виробництво спаржі, безглютенової продукції                                                         |
| Патієнтна стратегія                                                                                                                   |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| ✓ вузька спеціалізація<br>✓ обслуговування невеликої частки ринку                                                                     | ✓ ухилення від конкуренції на ринку<br>✓ висока якість продукції<br>✓ можливість встановлення високих цін на продукцію | ✓ повна залежність від попиту на продукцію                                                                                                                          | ✓ виробництво крафтової молочної і м'ясної продукції                                                  |
| Експлерентна стратегія                                                                                                                |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| ✓ створення та розміщення на ринку важливо нових видів продукції                                                                      | ✓ велика прибутковість діяльності                                                                                      | ✓ наявність фінансових ризиків                                                                                                                                      | ✓ продукція органічного виробництва                                                                   |

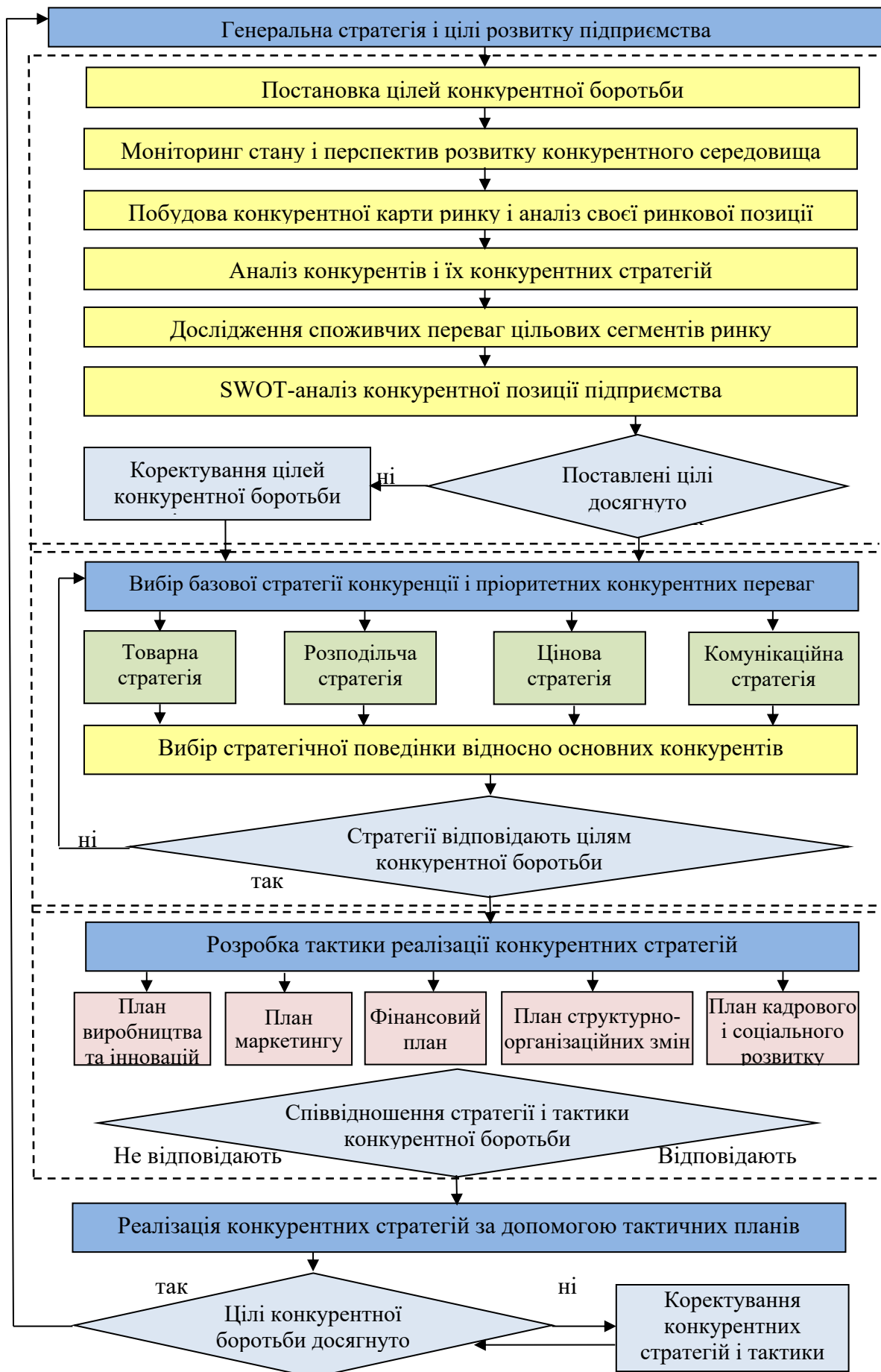
Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 5; 6; 8]

Чітко виражена послідовність і багатоваріантність дій щодо формування конкурентних стратегій, пріоритетний акцент на оцінку конкурентного середовища глобального агроринку та позицію підприємства на ньому та домінанта загальної конкурентної стратегії над іншими стратегіями (товарною, розподільчою, ціновою, комунікаційною) дозволяють сформувати оптимальну конкурентну стратегію за існуючих викликів функціонування ринку АПК. Використання цього алгоритму забезпечить визначення пріоритетних конкурентних стратегій для підприємств АПК національного рівня, які зорієнтовані на світові ринки аграрної продукції [2].

Ідентифікація і дослідження напрямів розвитку вітчизняного ринку АПК є важливим інструментом у системі заходів із підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, прогнозування та адаптації галузі до глобальних трендів розвитку агроринку.

Україна є одним з найважливіших виробників сільськогосподарської продукції у світі та відіграє провідну роль у постачанні продуктів харчування на глобальні ринки [3]. Сьогодні Україна займає передові позиції в глобальному рейтингу за експортом аграрних продуктів. За підсумками 2021 р. наша країна займала 1 місце з експорту соняшникової олії та шроту – 35%, 2 місце за експортом ячменю – 14%, 3 місце за експортом кукурудзи – 11% та ріпаку – понад 10%, 4 місце – за експортом жита та меду, 5 місце за експортом пшениці – 10% світового експорту, сорго, кукурудзи.

Агропромисловий комплекс України має відносну перевагу в виробництві зерна та олійних культур, що забезпечується насамперед високим агроресурсним потенціалом, у тому числі чорноземних ґрунтів із оптимальними природними агрономічними характеристиками [8]. Проблеми, з якими зіштовхнувся весь аграрний сектор економіки, є колосальними.



**Рис. 2. Алгоритм формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах конкуренції**

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 5; 6; 7]

Війна росії проти України торкнулась майже кожного підприємства: частково змінилися або повністю зруйновані наявні стратегії, орієнтири та логістичні шляхи для збуту продукції; втрачена або стала непридатною для вирощування сільськогосподарської продукції частина земельного фонду України; скоротилось поголів'я свиней, ВРХ та птиці внаслідок зруйнованих ферм; ціни на пальне, добрива, пестициди та комплектуючі для техніки зросли майже удвічі. І це тільки невелика частина тих проблем, які принесла із собою війна. З кожним новим днем перед аграріями постають нові виклики, вирішення яких вимагає значних коштів і зусиль. Попри війну, масштабні руйнування та зниження обсягів виробництва сільському господарству навряд чи загрожує втрата статусу однієї з провідних галузей української економіки. Але бізнес-ландшафт і розклад сил в агросекторі зміняться безповоротно – і провісники цих змін уже очевидні. Найбільший аграрний бізнес поступово відійде у небуття чи радикально трансформуються, а на ринку з'явиться і наростить свою присутність новий лідер – держава, яка й отримає максимум вигоди від інтеграції України та аграрного сектору до зони Європейського союзу [4].

Провідні підприємства АПК на вітчизняному ринку несуть високі та середні витрати на інновації та на впровадження нових технологій виробництва, на пакування, на розробку нових модифікацій продукції. Переважно лідери ринку застосовують стратегію диференціації продукції – максимальне розширення асортименту за всіма основними видами продукції або введення в асортимент ексклюзивну (нетрадиційну) для національного ринку аграрну продукцію. «Нішеві» конкуренти, як основні конкурентні переваги, використовують низькі (нижче середньоринкових) ціни за рахунок економії витрат на просування, інновації та транспортні витрати. Аналіз конкурентних стратегій суб'єктів господарювання на ринку агропродукції показав, що 50% всіх конкурентів використовують

стратегію низьких витрат, 17% – стратегію диференціації товару та стратегію ефективних витрат, інші – фокусні конкурентні стратегії.

Активна ринкова поведінка підприємств АПК, посилення конкурентної боротьби, перехід на фокусні стратегії дозволить не тільки забезпечити більш раціональний розподіл ринку, а й стимулювати динаміку його розвитку, підвищити рентабельність суб'єктів на аграрному ринку, що значно посилить розвиток інтенсивності конкуренції на національному ринку. Реалізація стратегії інтеграції підприємств АПК із низькою ринковою часткою сприяє активізації конкурентної боротьби на національному ринку, вирівнюванню часток ринку суб'єктів господарювання, зниженню монопольного впливу лідерів ринку і тим самим сприяє формуванню нормального конкурентного середовища.

**Висновки.** На сьогоднішній день підприємства АПК знаходяться в умовах жорсткої цінової та асортиментної конкуренції як на зарубіжних ринках, так і з національними виробниками, що зумовлено різним рівнем витрат на виробництво аграрної продукції. Формування детальної стратегії конкурентних переваг вітчизняних товаровиробників дозволяє їм займати гідний сегмент ринку та розширює можливості України у світовому господарстві відповідно до її економічного, науково-технічного та людського потенціалу. З огляду на такі передумови на перший план виходять проблеми формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК, що у свою чергу потребує всебічного наукового аналізу.

Для формування ефективних стратегій розвитку АПК України слід продовжувати дослідження механізмів державного управління щодо впровадження європейської моделі забезпечення якості та безпеки продовольства, завершення підготовки гармонізованих з міжнародними вимогами галузевих стандартів продовольчої продукції, створення мережі лабораторій контролю якості продуктів харчування. У подальших дослідженнях необхідно приділити увагу вдосконаленню земельних



відносин та раціоналізації землекористування на прикладі розвинених країн ЄС, розроблення механізмів покращення державної охорони землі, посилення захисту прав власності сільських жителів землі. У найближчій перспективі необхідно розробити алгоритм зміцнення інвестиційної та інноваційної складових розвитку аграрного сектору економіки України.

### **Література**

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2018. 624 с.
2. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць Київського національного університету технологій та дизайну. Київ, 2014. С. 56–62. URL: [http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf) (дата звернення: 19.03.2023)
3. Брояка А.А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
4. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf) (дата звернення: 15.03.2023)
5. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84-90.
6. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи. 1998. 392 с.

7. Шацька З.Я., Короб О.В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 9. С. 175-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_9\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41) (дата звернення: 22.03.2023)
8. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. *Розвиток маркетингу в АПК*. С. 184-191. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 09.03.2023)

### References

1. Andriichuk V.H. *Ekonomika ahrarnykh pidpryemstv: pidruchnyk* [Economics of agricultural enterprises: textbook]. 2-he vyd., dopov. i pererob. Kyiv: KNEU, 2018. 624 s.
2. Bondarenko S.M., Svyryniuk O.V. Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii [Analysis of modern strategies of competition]. Zbirnyk naukovykh prats Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Kyiv, 2014. S. 56–62. Retrieved from [http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf)
3. Broiaka A.A. Perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryemstv APK [Prospects for the development of foreign economic activity of agro-industrial complex enterprises]. *Economics. Finances. Management: topical issues of science and practice*. № 1. S. 146-159.
4. Yurchyshyn V. (Ed). (2022) Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii, ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world]. Kyiv: Tsentr Razumkova. Retrieved from

[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf)

5. Hranovska V.H. Konkurentni stratehii rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv u hlobalizovanomu sviti [Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in the globalized world]. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series*. 2016. Vyp. 1. S. 84-90.
6. Porter M. Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy. 1998. 392 s.
7. Shatska Z.Ia., Korob O.V. Osoblyvosti formuvannia stratehii stvorennia konkurentnykh perevah pidpryiemstva [Peculiarities of forming a strategy for creating competitive advantages of an enterprise]. *International scientific journal*. 2015. No. 9. P. 175-179. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_9\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41)
8. Khirivskyi R., Sodoma R., Kleban O., Ustynovska T. Stratehiia rozvytku APK Ukrainy v umovakh posylennia mizhnarodnoi konkurentsii [Strategy for the development of the agricultural industry of Ukraine in the conditions of increased international competition]. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf>