

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

БОЖИДАЙ ІРИНА ІГОРІВНА

УДК 338.43:658.5:631.1

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)»

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2021

Дисертацією є кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

Роботу виконано в Харківському національному університеті будівництва та архітектури Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент
Смачило Валентина Володимирівна,
Харківський національний університет
будівництва та архітектури,
професор кафедри економіки та бізнесу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Красноручький Олексій Олександрович,
Харківський національний технічний
університет сільського господарства
імені Петра Василенка,
завідувач кафедри організації
виробництва, бізнесу та менеджменту

доктор економічних наук, доцент
Слюсарева Людмила Валеріївна,
Університет державної фіскальної служби України,
доцент кафедри економіки підприємства

Захист відбудеться «06» травня 2021 року о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.004.01 у Національному університеті біоресурсів і природокористування України за адресою: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15, навчальний корпус № 3, кімната 301

З дисертацією можна ознайомитися у науковій бібліотеці Національного університету біоресурсів і природокористування України за адресою: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 13, навчальний корпус № 4, кімната 41а

Автореферат розіслано «05» квітня 2021 року

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О. П. Гоголя

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На сучасному етапі становлення України важливим його пріоритетом є розвиток виробництва аграрно-продовольчої продукції як потужний важіль становлення національної економіки відповідно до цілей сталого розвитку, імплементації законодавства ЄС у сфері виробництва та якості агропромислової продукції, «Національної економічної стратегії 2030», Стратегії сталого розвитку України до 2030 року тощо. Для забезпечення умов створення складного виробничого ланцюга в межах країни та значного збільшення величини доданої вартості необхідно пройти непростий шлях становлення й розвитку держави.

Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але, водночас, значно підвищується конкуренція та зростають вимоги до якості аграрної продукції. Агропромислові підприємства потребують стрімкої адаптації управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів задля втримання високого рівня конкурентоспроможності серед виробників сільськогосподарської продукції ЄС. Відповідно, удосконалення теоретико-методичних засад формування ефективних конкурентних стратегій є пріоритетним напрямом у системі стратегічного управління агропромисловим підприємством.

Різновекторність формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств, недостатня інструментально-методична опрацьованість механізму їхнього розроблення, а також стратегічна значущість отриманих результатів визначає актуальність проблеми, вирішення якої представлено в цьому дисертаційному дослідженні.

Питання сутнісного наповнення конкурентної стратегії, її формування та впровадження висвітлено в працях провідних зарубіжних науковців, таких як: М. Портер, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Дж. Стрикленд, І. Ансофф, Ф. Котлерта ін. Серед українських вчених дане питання відображено в роботах В. В. Пастухової, О. І. Ковтуна, О. М. Тридід, О. О. Красноручького, А. П. Наливайко, Л. Л. Гевлич, І. Б. Яців, С. М. Кваші, О. Ю. Єрмакова, М. М. Ільчука, Л. В. Слюсарєвої, С. А. Нестеренко, Ю. І. Данько, В. П. Горьового, А. П. Гайдуцького та інших науковців.

Водночас, незважаючи на значні наукові здобутки, є розбіжності в поглядах щодо теоретичних та методичних положень в аспекті визначення та формування конкурентних стратегій підприємств; потребують подальшого дослідження алгоритм та механізм формування конкурентних стратегій з урахуванням специфіки діяльності агропромислових підприємств.

Актуальність, теоретична та практична значущість цих важливих для ефективного господарювання питань зумовили вибір теми дисертації, визначили її мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт Харківського національного університету будівництва та архітектури за темами: «Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах» (номер державної

реєстрації 0113U001344); «Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища» (номер державної реєстрації 0117U001939); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (номер державної реєстрації 0118U001940); «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941); «Інституціональне забезпечення розвитку споживчого ринку регіону» (номер державної реєстрації 0117U005351), у межах яких автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та надано практичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств в Україні.

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств.

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та економічний зміст понять «стратегія» і «конкурентна стратегія» у системі стратегічного управління підприємством;
- дослідити науково-методичні підходи щодо формування конкурентної стратегії підприємства;
- удосконалити процес формування конкурентної стратегії підприємства та визначити необхідний інструментарій;
- обґрунтувати критерії та узагальнити класифікаційну систему агропромислових підприємств;
- удосконалити матричний метод формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств;
- побудувати модель вибору пріоритетного напрямку формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств;
- обґрунтувати вибір ефективної конкурентної стратегії на агропромисловому підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою наукового дослідження є матеріали монографій, науково-аналітичних статей вітчизняних та зарубіжних авторів, науково-практичних конференцій з проблем формування конкурентної стратегії в розрізі стратегічного управління підприємством, статистичні дані, звітність агропромислових підприємств. У процесі дослідження використано загальнонаукові й емпіричні методи економічної науки, в основу яких покладено системний та міждисциплінарний підхід, а саме: монографічний – у процесі аналізу наукової літератури з досліджуваної теми, для глибокого і всебічного вивчення окремих явищ; теоретичного узагальнення – для розкриття змісту стратегії, конкурентної стратегії; аналізу

і синтезу – для виокремлення сутності конкурентної стратегії, критеріїв класифікації агропромислових підприємств, обґрунтування класифікаційної системи агропромислових підприємств; матричні (SWOT-, PEST- та SPACE-аналізи) – у процесі обґрунтованого вибору конкурентної стратегії; експертних оцінок – для визначення потенціалу підприємства та галузі; кореляції – при визначенні взаємозалежності між ключовими показниками діяльності агропромислових підприємств; кластерного аналізу – для визначення однорідних груп агропромислових підприємств України; бенчмаркінгу – для визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств; графічний – для відображення алгоритмів формування стратегії та механізмів її реалізації; абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних узагальнень та висновків.

Інформаційною базою проведених досліджень слугували нормативно-правові акти, матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Міністерства аграрної політики та продовольства України), Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, аналітична інформація з наукових фахових видань, бухгалтерська та фінансова звітність агропромислових підприємств, дані незалежних експертів, ресурси інформаційної мережі Internet та результати власних досліджень і розрахунків автора. Розрахунки здійснювалися за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel та SPSS Statistics.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та в удосконаленні на цій основі методичних і практичних положень щодо формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств. Найважливішими науковими результатами, що відображають ступінь і характер положень новизни дослідження і виносяться на захист є такі:

удосконалено:

- поняття «стратегія», яке, на відмінну від існуючих, є комплексним, враховує її сутність, спосіб та очікуваний результат реалізації; поняття «конкурентна стратегія», яке трактується як динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтується на внутрішніх його можливостях та спрямований на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством, здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил;

- науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства, що представлений як сукупність послідовних та взаємопов'язаних блоків: цілевизначення, аналітичного, прогнозного та планового, що включають проміжний контроль, оцінку та можливість коригування;

- процес формування конкурентної стратегії підприємства, що характеризується комплексним підходом та визначенням інструментарієм: поєднанням PEST-, SPACE-, SWOT-аналізів, бенчмаркінгу та кластеризації; визначенням конкурентних цілей, рівня конкурентоспроможності, конкурентної позиції та переваг, що в сукупності формують бажану

конкурентну позицію підприємства, на основі якої обґрунтовується оптимальна конкурентна стратегія з формуванням переліку необхідних дій у відповідності до окремих секторів чи підрозділів;

- удосконалено матричний метод формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на урахуванні взаємовпливу чисельності та ефективності діяльності підприємства, передбачає побудову матриці на основі кластеризації підприємств за показниками EBITDA, чисельність персоналу, що дозволяє провести швидкий вибір і прийняти оперативне рішення;

набули подальшого розвитку:

- класифікаційна система агропромислових підприємств, яка враховує їх специфіку та базується на обґрунтованих критеріях: розмір підприємства, розмір земельних площ, ефективність використання земельних площ, виробничі активи, ефективність діяльності та якість управління;

- модель вибору напрямів формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств, що ґрунтується на засадах бенчмаркінгу та інтегрованих оцінці рівня конкурентоспроможності, та дозволяє конкретизувати стратегічні цілі, які забезпечують підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення конкурентної позиції агропромислового підприємства;

- методичний підхід щодо вибору ефективної конкурентної стратегії агропромислових підприємств, що базується на засадах економіко-математичного моделювання пріоритетних показників їх діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дисертації наукові та методичні рекомендації щодо покращення процесу формування конкурентної стратегії застосовуються в діяльності агропромислових підприємств України.

Розроблені здобувачем принципи та механізм формування конкурентної стратегії, прийнято до впровадження у ТОВ «Агросинергія» та Інститутом овочівництва і баштанництва НААН. Результати проведення аналізу конкурентного середовища та окремі положення запропонованої автором методики визначення конкурентної стратегії враховано у процесі стратегічного управління ТОВ «Агротрейд Експорт».

Матеріали дослідження використовуються у навчальному процесі Харківського національного університету будівництва та архітектури при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні дисциплін «Конкурентоспроможність підприємства» та «Стратегія підприємства».

Особистий внесок здобувача. Усі наукові розробки, що представлені в дисертації й виносяться на захист, є результатом власних досліджень і авторських здобутків. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження обговорено на: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції» (м. Харків,

2012 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Achievement of high school» (м. Софія, Республіка Болгарія, 2013 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді» (м. Харків, 2014 р.); XI International scientific and practical conference «Modern scientific potential» (м. Шеффілд, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, 2015 р.); III Міжнародній науково-практичній Internet-конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 2015 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді» (м. Харків, 2016 р.); Міжнародній науково-теоретичній конференції студентів і аспірантів до 55 річниці першого польоту людини в космос «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес» (м. Харків, 2016 р.); X Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 2018 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноваційні технології розвитку в сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді» (м. Харків, 2019 р.); I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики» (м. Харків, 2019 р.); IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 2019 р.).

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано у 24 наукових працях, з яких 2 колективні монографії, 9 статей у наукових фахових виданнях України, у тому числі включених до міжнародних наукометричних баз даних, 2 статті в інших наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 11 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 234 сторінки. Робота містить 26 таблиць та 48 рисунків. Список використаних джерел налічує 220 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, розкрито зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо їх апробації, окреслено особистий внесок здобувача.

У першому розділі «**Наукові засади формування конкурентної стратегії підприємств**» проаналізовано та узагальнено наукові підходи щодо визначення поняття «стратегія», наведено його авторське трактування,

з урахуванням сутності, способів та результатів реалізації; обґрунтовано місце конкурентної стратегії в ієрархії управлінських стратегій; виявлено та запропоновано вирішення неузгодженості щодо співвідношення місця конкурентної та бізнес стратегій, обґрунтовано їх відмінність; сформовано систему класифікацій стратегій.

На основі проведеного аналізу представлено розуміння стратегії як генерального напрямку на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, концепцій, рішень та дій, розробленого на основі творчого науково-обґрунтованого підходу до «виживання» та успіху в сучасних умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням всіх можливостей підприємства.

Встановлено суперечність в ієрархічній системі стратегічного управління щодо кількості рівнів та їх наповнюваності, яку вирішено автором: аргументовано доцільність використання чотирьохрівневої ієрархічної системи стратегій для диверсифікованого підприємства; тотожність бізнес- та ділової стратегії; відмінність між діловою, конкурентною та стратегією конкуренції. Конкурентну стратегію визначено як динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

Науково-методичний підхід щодо формування конкурентної стратегії підприємства визначений як сукупність послідовних та взаємопов'язаних блоків (рис. 1).

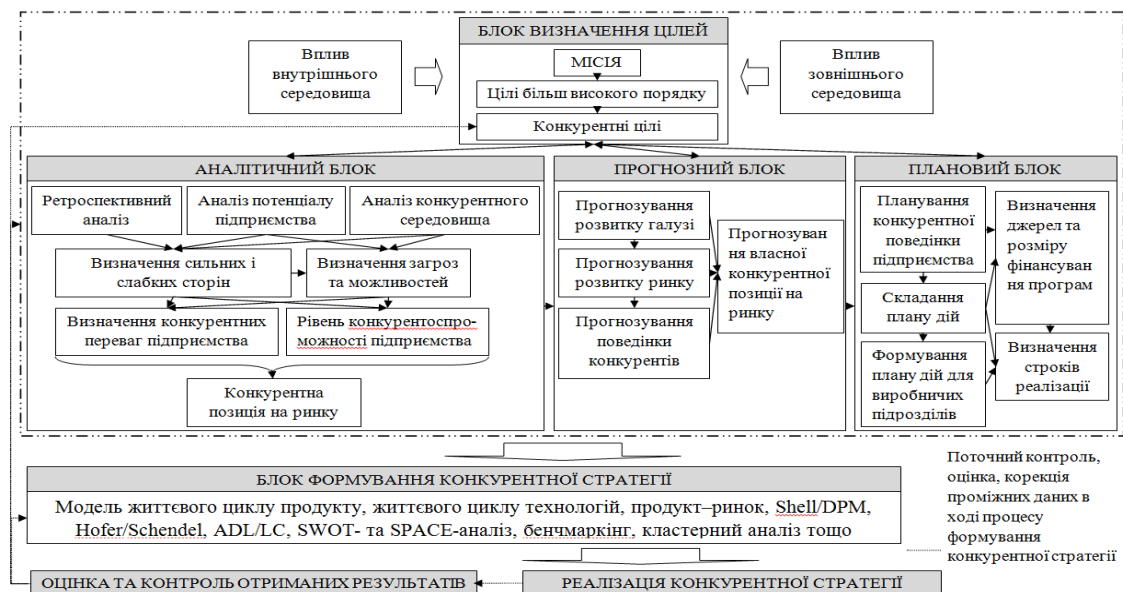


Рис. 1. Науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства*

Примітка. *Доповнено автором

Важливим елементом системи формування конкурентної стратегії є її принципи, серед яких автор визначає: цілеспрямованість, цілісність, керованість, безперервність, контрольованість, гнучкість, адаптивність, комплексність, системність, ефективність та збалансованість.

Доведено, що процес формування конкурентної стратегії має бути адаптований до зовнішніх загроз і можливостей, узгоджений з політикою підприємства та стратегіями вищого порядку, базуватися на конкурентних перевагах, конкурентній позиції, ключових факторах успіху, внутрішніх сильних сторонах підприємства; націлений на досягнення визначених та обґрунтованих конкурентних цілей на основі детальних стратегічних планів, під час виконання яких можливо зробити проміжну оцінку, а по закінченні процесу реалізації стратегії сформувані та оцінити кінцеві результати (рис. 2).

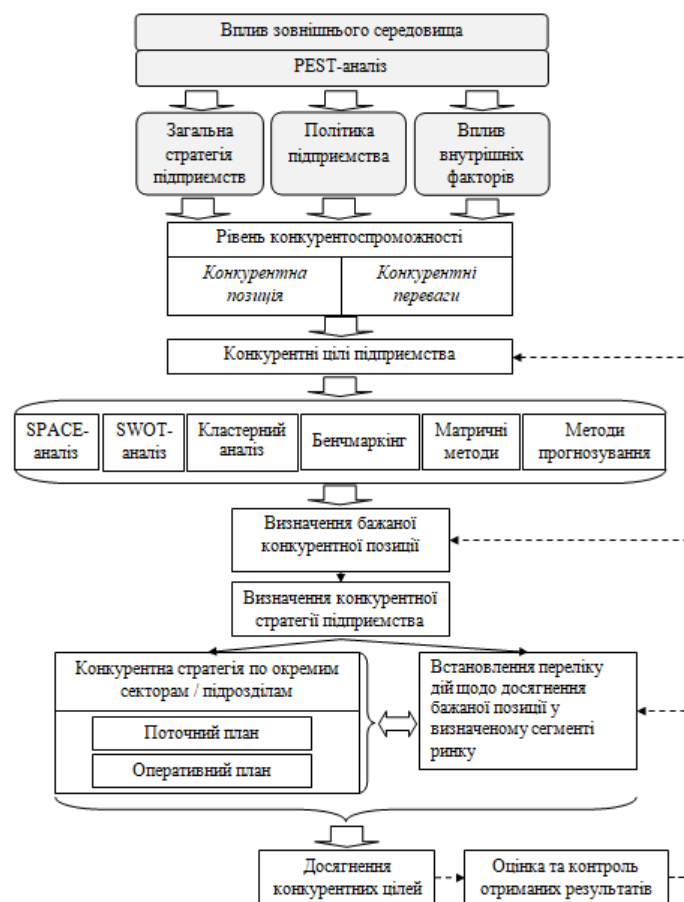


Рис. 2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства*

Примітка. *Доповнено автором

У дисертації процес формування конкурентної стратегії представлено як систему заходів та дій: оцінка впливу зовнішнього середовища; урахування загальної стратегії та політики підприємства, чинників впливу внутрішнього оточення; визначення рівня конкурентоспроможності, конкурентної позиції та конкурентних переваг; встановлення конкурентних цілей підприємства; застосування методів економіко-математичного аналізу для оцінки ринку та власних можливостей; виявлення реальної та бажаної конкурентної позиції підприємства; встановлення переліку дій щодо досягнення бажаної позиції

у визначеному сегменті ринку; розбивка конкурентної стратегії за окремими секторами та підрозділами; досягнення конкурентних цілей; оцінка отриманих результатів.

Під впливом сучасних євроінтеграційних процесів та стратегій реформування України формуються нові засади розвитку національної економіки. Виробництво агропродовольчої продукції в цьому аспекті є важелем забезпечення продовольчої безпеки країни, формує потужний експортний потенціал та визначає рівень і якість життя населення.

На підставі аналізу наукових інформаційних джерел, виявлено такі переваги агропромислових підприємств: можливість концентрації капіталу, зниження собівартості виготовленої продукції, цінова стабільність, стійкість конкурентної позиції, можливості модернізації матеріально-технічної бази, інвестиційного та інноваційного розвитку, що є запорукою ведення ефективної конкурентної боротьби, насамперед, на внутрішньому та зовнішньому ринках, відповідно до Європейського вектору розвитку України.

У другому розділі **«Аналіз стану та тенденцій економічного розвитку агропромислових підприємств»** проаналізовано основні тенденції розвитку аграрного сектору України; визначено провідні агропромислові підприємства на ринку, представлено їх узагальнену класифікаційну систему; сформовано групи однорідних підприємств на засадах кластеризації.

У результаті проведеного структурно-динамічного аналізу продукції сільського господарства, виявлено: переважання виробництва продукції рослинництва (на 538,7 млрд грн у 2019 р.) над тваринництвом; збільшення обсягів сільськогосподарської продукції з 2010 р. на 45,7 %; підвищення рівня ефективності використання посівних площ (за незначного збільшення земельних площ відбувається суттєве зростання обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур – на 4,4 та 29,7 % відповідно); збільшення вартісного обсягу експорту агропромислової продукції, за останні п'ять років на 34,2 %. Зазначені зміни свідчать про позитивну тенденцію щодо створення сприятливих умов для діяльності підприємств та їх виходу на зовнішній ринок.

Проведений аналіз засвідчив, що частка суб'єктів господарювання галузі становить понад 14 % від загальної кількості суб'єктів в державі за останні три роки, при цьому за 2010–2019 рр. їх кількість коливалась від 61,5 до 80,3 тис. одиниць.

Спрогнозована динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств має тенденцію до збільшення, але при цьому в 2019 р. їх загальна сума знизилася на 10 % відносно попереднього року, що пояснюється акумулюванням додаткових коштів перед відкриттям ринку землі.

На тлі збільшення у 2019 р. обсягів виробництва агропродукції сільськогосподарських підприємств на 3,3 % їх річні прибутки зменшилися на 43 %. Зменшення прибутків, супроводжуване випереджаючим зростанням собівартості сільськогосподарської продукції відносно доходів від її реалізації, зумовило різке (майже у 3 рази) падіння рівня рентабельності виробництва агропідприємств.

Грунтуючись на визначенні ключових чинників успіху підприємств галузі можна сформувати на їх основі ефективну конкурентну стратегію для будь-якого суб'єкта господарювання. У дисертації запропоновано комплексну класифікаційну систему агропромислових підприємств за такими показниками (рис. 3).

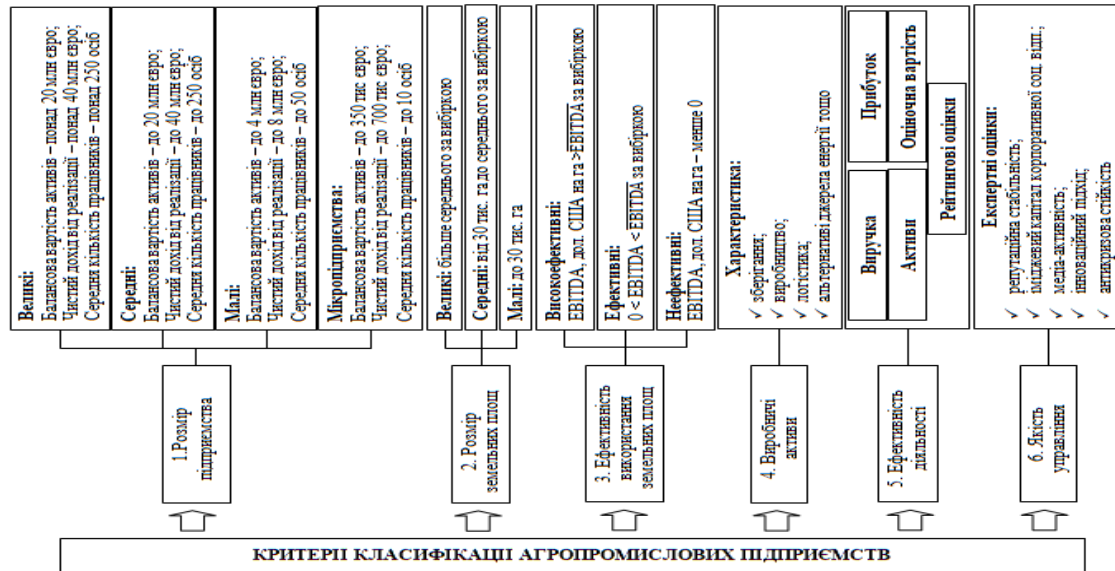


Рис. 3. Класифікаційна система агропромислових підприємств*

Примітка. *Доповнено автором

За результатами аналізу визначено алгоритм проведення кластерного аналізу: формування вибірки підприємств, визначення множини критеріїв кластеризації, обчислення міри схожості між об'єктами, перевірка достовірності отриманих результатів, візуалізація та розроблення рекомендацій у межах визначених кластерів щодо формування конкурентних стратегій.

На основі економіко-математичного моделювання обґрунтовано створення чотирьох груп однорідних агропромислових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії кластеризації агропромислових підприємств України*

Кластер	Кількість учасників	Критерії	
Кластер 1	13 підприємств	EBITDA	$0 < x < 113,9$
		Виручка	$38 < x < 495,4$
		Кількість працівників	$197 < x < 4500$
Кластер 2	18 підприємств	EBITDA	$159 < x < 380$
		Виручка	$11 < x < 937,5$
		Кількість працівників	$415 < x < 6500$
Кластер 3	8 підприємств	EBITDA	$423 < x < 700$
		Виручка	$24 < x < 293,1$
		Кількість працівників	$336 < x < 3500$
Кластер 4	5 підприємств	EBITDA	$177,4 < x < 486$
		Виручка	$369 < x < 2329,5$
		Кількість працівників	$3000 < x < 16000$

Примітка. *Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)

У межах сформованих кластерів розраховано середні та граничні значення показників кластеризації, визначено їх наповнюваність та наведено перелік відповідних агропромислових підприємств.

У третьому розділі **«Формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств у сучасних умовах»** проведено формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств на засадах бенчмаркінгу; змодельовано та обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства на прикладі групи підприємств «Агротрейд», визначено адаптивний перспективний план його розвитку.

Базуючись на показниках EBITDA на гектар та кількості штатних працівників, у відповідності до результатів кластеризації, було сформовано матрицю стратегій та обґрунтовано перехід підприємств з одного кластеру до іншого – більш привабливого, що відображено схематично (рис. 4).

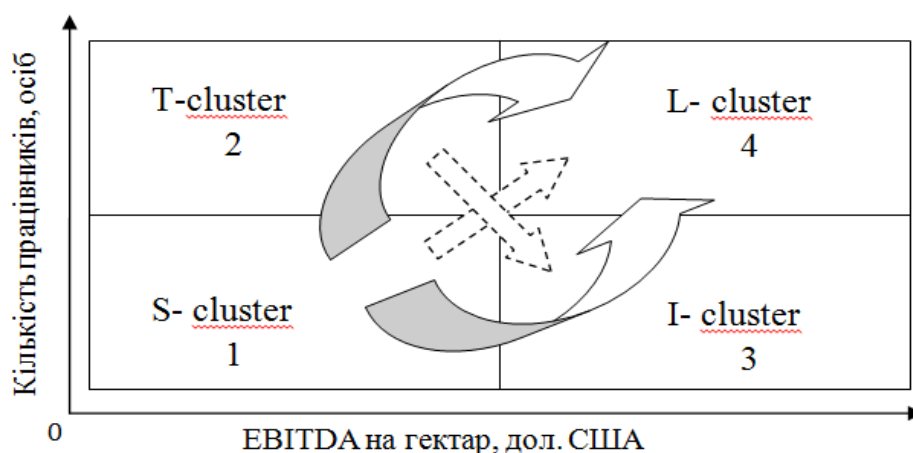


Рис. 4. Матриця стратегій та пріоритетні вектори розвитку агропромислових підприємств*

Примітка. *Розроблено автором

За результатами кластеризації визначено квадранти матриці та представлено узагальнена їх характеристика: S-cluster вирізняється спеціалізацією діяльності, низькими значеннями показників чисельності персоналу та найнижчими показниками ефективності функціонування; T-cluster – чисельність працівників та показники EBITDA наближені до середніх значень за вибіркою, широка географічна та виробнича диверсифікація; до I-cluster відносяться підприємства з кількістю працівників, нижчої середньої за вибіркою, але з найвищими показниками ефективності діяльності, що керуються в своїй діяльності принципами інноваційності та технологічності, із спеціалізацією на певному сегменті ринку; L-cluster відзначається найвищими значеннями чисельності працівників та показниками ефективності діяльності вищими за середні, підприємства даного кластеру є лідерами в галузі чи секторі, охоплюють значну територію України, відрізняються високим рівнем стратегічного планування та управління.

Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності агропромислових підприємств матричним методом, що інтегрована в межах кластерів (рис. 5).

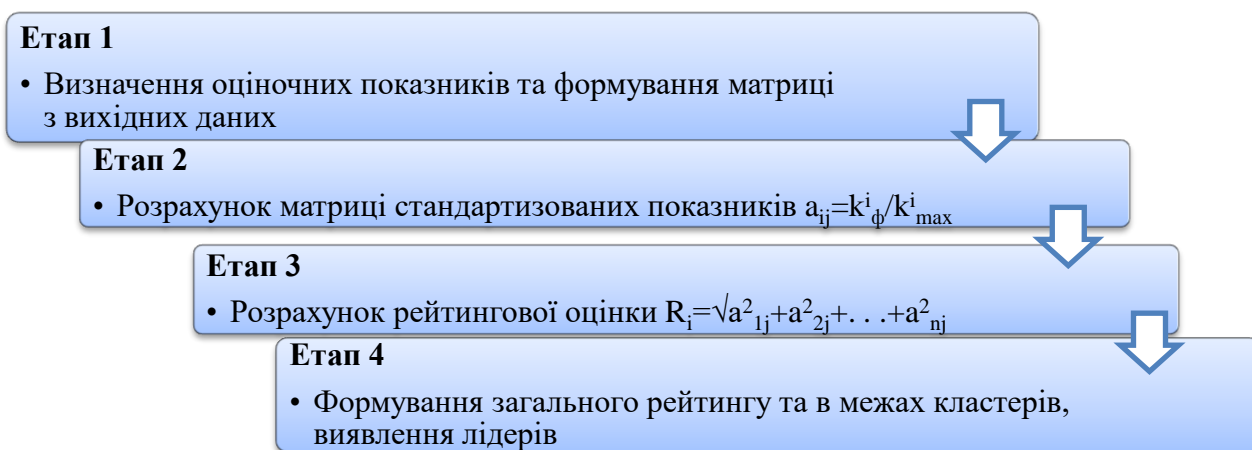


Рис. 5. Послідовність оцінки рівня конкурентоспроможності агропромислових підприємств*

Примітка. *Систематизовано автором

Отримані результати, дозволили реалізувати на засадах бенчмаркінгу адаптивне використання існуючої ефективної конкурентної стратегії або її складових лідерів ринку чи кластеру для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-аутсайдерів. Рейтингові оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств L- та I-cluster є найвищими, але при цьому існує їх чітке розмежування за визначеними показниками діяльності, які характеризують специфіку, організацію діяльності та управління, що, в свою чергу, обумовлює вибір кластеру. При ранжуванні згладжуються особливості груп показників та формуються узагальнені кінцеві результати, що не піддаються безпосередньому вимірюванню, а лише дозволяють визначити розташування підприємств у зростаючому порядку.

Досліджено процес формування конкурентної стратегії підприємства на прикладі групи підприємств «Агротрейд», провідного вітчизняного постачальника зерна та посівного матеріалу, що обране на базі значень показників (кількість працюючих – 3000 осіб, а EBITDA – 380 дол. США на га), що покладено в основу кластерного аналізу.

Графічно кластери та розміщення вибірки підприємств у їх межах з відзначенням положення підприємств «Агротрейд» відображено на рис. 6.

Координати групи підприємств «Агротрейд» (380; 3000) збігаються з нижньою межею L-cluster по осі OY та є верхньою границею T-cluster по осі OX. Але, на основі економіко-математичних розрахунків – матриці відстані між об'єктами (евклідова відстань) та аналізу відстані між кластерами (метод Варда) – «Агротрейд» доцільно віднести до T-cluster.

У відповідності з процесом формування конкурентної стратегії підприємства, запропонованим автором, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища групи підприємств «Агротейд».

За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено перелік заходів для перетворення слабких сторін досліджуваної групи підприємств у сильні: географічне розширення ринків збуту; запровадження програм

міжнародного партнерства; створення виробництва нових товарів у суміжних сферах діяльності; запровадження програми дистрибуції супутніх товарів.

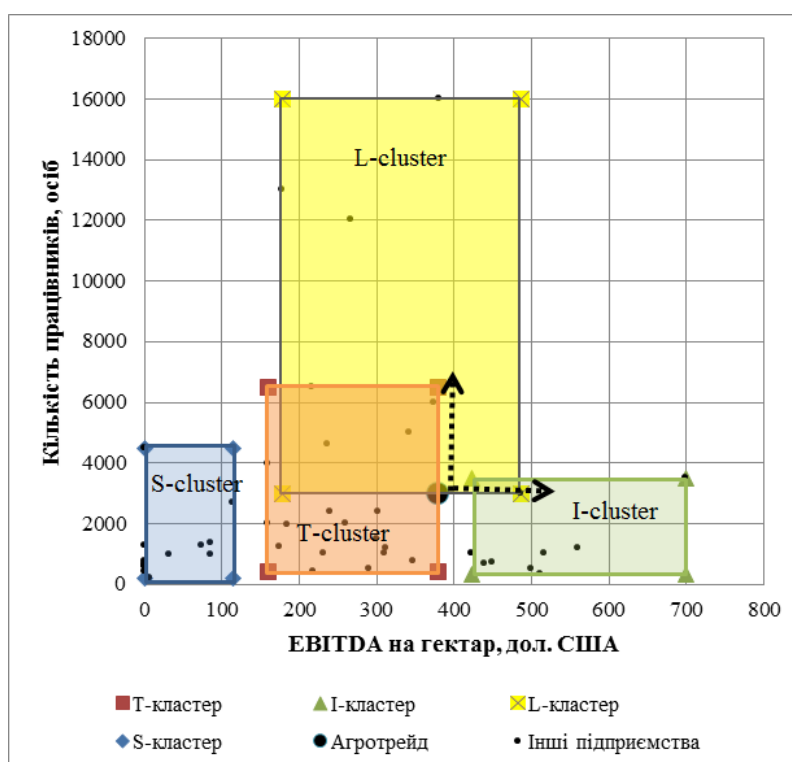


Рис. 6. Графічна модель визначення перспективних напрямів формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств*

Примітка. *Побудовано автором за даними звітності досліджуваних підприємств

Результатом проведення SPACE-аналізу для групи підприємств «Агротрейд», ґрунтуючись на анкетуванні фахівців галузі та експертів-теоретиків, є оцінка за ключовими критеріями, що визначає вектор розвитку компанії в системі координат SPACE (\overrightarrow{OA} , де $A(0,19; -0,68)$). Отриманий конкурентний напрям розвитку, характеризується привабливістю галузі та стабільністю середовища, а критичними факторами виступають фінансовий потенціал та конкурентні переваги підприємства. Групі підприємств необхідно протистояти натиску загроз щодо втрати фінансування, основними напрямками для розвитку є пошук фінансових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

За результатами SWOT- та SPACE-аналізів, що вказали на необхідність забезпечення фінансовими ресурсами підприємства та формування системи заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та збільшення частки ринку як основних критеріїв конкурентоспроможності підприємства, визначено лідерську позицію на ринку чи його сегменті як ціль конкурентної стратегії групи підприємств «Агротрейд». Стратегічну площину реалізації визначених конкурентних стратегій у дисертації встановлено за допомогою інтервальних значень (табл. 2).

**Пріоритетні показники групи підприємств «Агротрейд»
у межах інтервалів кластерів***

Показник/ кластер	EBITDA, дол. США на га			Кількість працівників, осіб		
	Межі інтервалу	Центр інтервалу (C_A)	Ширина інтервалу (W_A)	Межі інтервалу	Центр інтервалу (C_A)	Ширина інтервалу (W_A)
I-cluster	min 423 max 700	561,5	277	min 3000 max 3500	3250	500
L-cluster	min 380 max 486	433	106	min 3000 max 16000	9500	13000

Примітка. *Розраховано автором

Збільшення значень показників EBITDA та чисельності працівників спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності групи підприємств «Агротрейд». Доцільно відобразити мінімально та максимально допустимі значення визначених показників, що визначають перехід підприємства до більш привабливих кластерів у вигляді системи рівностей:

$$\begin{aligned} \text{I-cluster: } & \begin{cases} Y_I(\text{EBITDA}) = [\min(423); \max(700)] \\ Z_I(\text{Ч}) = [\min(3000); \max(3500)] \end{cases} \\ \text{L-cluster: } & \begin{cases} Y_L(\text{EBITDA}) = [\min(380); \max(486)] \\ Z_L(\text{Ч}) = [\min(3000); \max(16000)] \end{cases} \end{aligned}$$

Отримані результати відображено графічно (рис. 7).

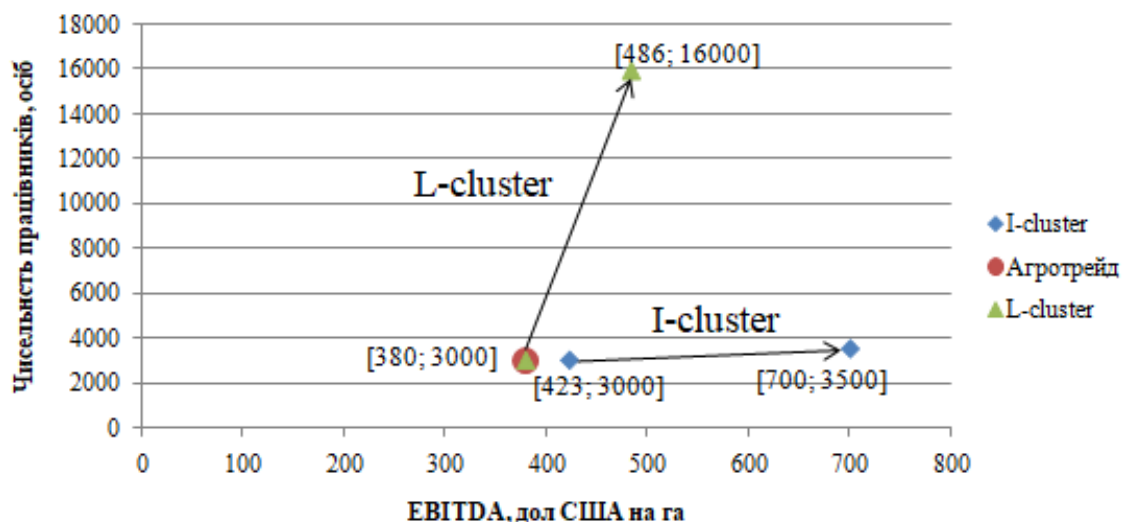


Рис. 7. Альтернативні напрями конкурентних стратегій для групи підприємств «Агротрейд»*

Примітка. *Побудовано автором

Отже, підвищення ефективності діяльності групи підприємств «Агротрейд», що відображує показник EBITDA, дає можливість переходу підприємствам до I-cluster (стратегія інновацій), а збільшення чисельності працівників (насамперед, за рахунок збільшення земельного банку підприємства та його обробки) – до L-cluster (стратегія удосконалення

діяльності). Окреслені два напрями стратегічного вибору відповідають стратегії інновацій та стратегії розширення меж матриці І. Ансоффа «товар-ринок». У межах даної моделі варіанти можливих конкурентних стратегій для групи підприємств «Агротрейд» відображено графічно (рис. 8).

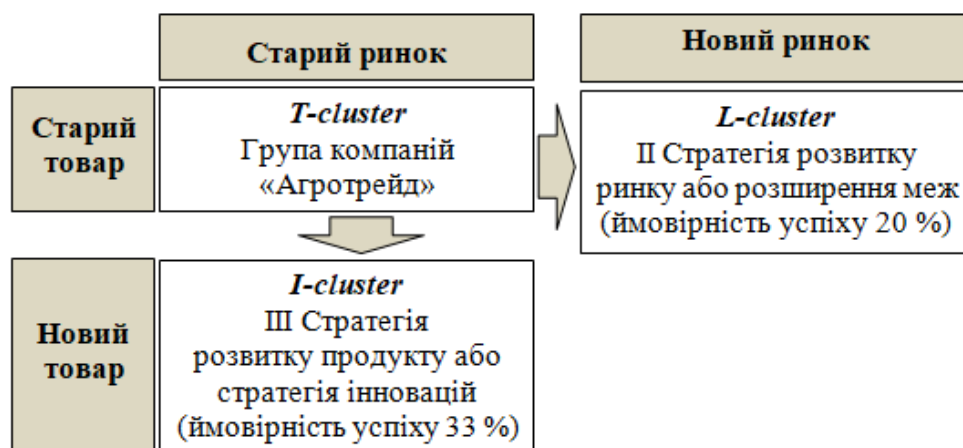


Рис. 8. Конкурентні стратегії групи підприємств «Агротрейд» в межах матриці І. Ансоффа*

Примітка. *Адаптовано автором

Грунтуючись на показниках чисельності працівників та EBITDA на гектар, вірогідності успіху реалізації стратегічних альтернатив, є підстави стверджувати про доцільність впровадження стратегії інновацій для групи підприємств «Агротрейд» (перехід до I-cluster).

Проведено кореляційно-регресійний аналіз з метою визначення залежності показника EBITDA на гектар від основних показників діяльності групи підприємств «Агротрейд»: виручка, собівартість реалізації, чистий прибуток, дохід/витрати з податку на прибуток, активи, капітал, довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання, знос основних засобів, амортизація нематеріальних активів, відсоткові доходи та витрати, загальна площа землі в обробітку та кількість співробітників. У результаті розрахунків виявлено високий ступінь кореляції показника EBITDA на гектар з величиною чистого прибутку (коефіцієнт кореляції Пірсона = 0,862, рівень значущості = 0,006) та розміром земельного банку (коефіцієнт кореляції Пірсона = -0,955, рівень значущості = 0,000).

Здійснене дослідження дало можливість побудувати дві моделі лінійної регресії (рис. 9), що ґрунтуються на наступних показниках: 1) чистий прибуток (x_1); 2) чистий прибуток та розмір земельного банку (x_2).

Вибір моделі кореляційно-регресійного аналізу, що побудована з двома незалежними змінними, є адекватним, оскільки має вищу базову оцінку, суттєво нижчу стандартну похибку оцінки в порівнянні з моделлю з однією незалежною змінною. Також нульовий рівень значущості за другою моделлю свідчить про те, що гіпотеза про одночасну рівність всіх коефіцієнтів регресії нулю відхиляється, і регресійна модель можлива, на відміну від першої моделі.

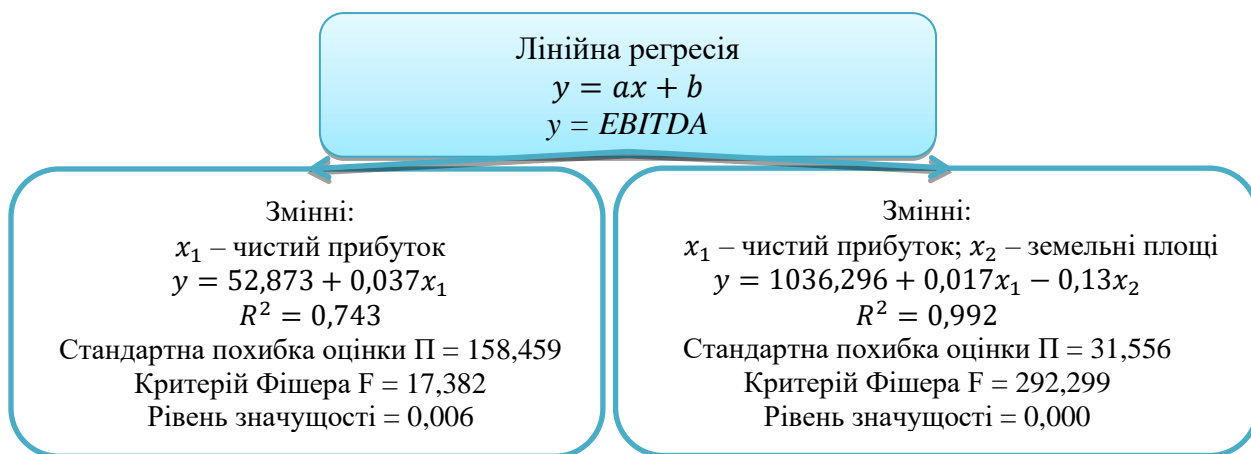


Рис. 9. Обґрунтування вибору рівняння лінійної регресії*

Примітка. *Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)

Виходячи з рівняння лінійної регресії, розраховано мінімальну, середню та максимальну величини чистого прибутку групи підприємств «Агротрейд», що необхідні для переходу до пріоритетного I-cluster, за умови незмінності величини земельного банку (рис. 10).

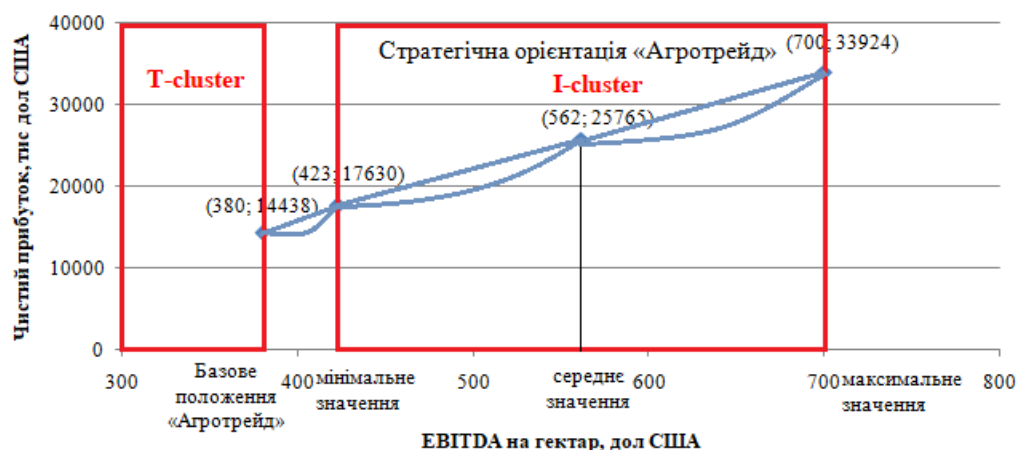


Рис. 10. Стратегічні значення показників групи підприємств «Агротрейд» для переходу до I-cluster*

Примітка. *Розраховано та побудовано автором

Для переходу групи підприємств «Агротрейд» до I-cluster необхідно збільшити величину чистого прибутку з 14438 тис. дол. США мінімально до 17629,8 тис. дол. США, тобто на 22,1 %, а максимально до 33923,94 тис. дол. США або на 135 %.

Визначено, що ефективність впровадження конкурентної стратегії для групи підприємств «Агротрейд», насамперед, направлена на покращення конкурентної позиції компанії, збільшення її ринкової частки, вихід у лідери ринку, за умови переходу від T-cluster до I-cluster та за рахунок підвищення показника EBITDA на гектар, що виражено у збільшенні їх чистого прибутку.

У відповідності до обраного вектору формування конкурентної стратегії визначено варіативну адаптивну систему заходів розвитку підприємств,

що орієнтована на провідних лідерів ринку, з урахуванням сильних сторін та можливостей групи підприємств «Агротрейд».

ВИСНОВКИ

У дисертації узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації конкурентної стратегії для агропромислових підприємств України. Результати авторського дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Удосконалено поняття «стратегія», яке визначено як генеральний напрям на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, концепцій, рішень та дій, розроблений на основі творчого науково-обґрунтованого підходу до «виживання» та успіху в сучасних умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням всіх можливостей підприємства. Запропоноване трактування поняття є комплексним, визначає сутність, способи досягнення, очікувані результати з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на підприємство.

Уточнено поняття «конкурентна стратегія», як динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил. Поняття «конкурентна стратегія», на відміну від існуючих, є комплексним, враховує можливості підприємства, динамічність, зовнішні фактори впливу, ситуацію на ринку та ієрархічну підпорядкованість.

2. Запропоновано науково-методичний підхід до процесу формування конкурентної стратегії підприємства, який базується на виокремленні блоків визначення цілей, аналітики, прогнозування, планування, формування та реалізації конкурентної стратегії з поточним контролем та оцінкою, що можна визначити як комплексний, керований та адаптивний процес.

3. Удосконалено процес формування конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, визначенні конкурентних цілей, рівня конкурентоспроможності, конкурентної позиції та переваг, що в комплексі визначають бажану конкурентну позицію підприємства, на основі якої визначається оптимальна конкурентна стратегія з формуванням переліку необхідних дій, у відповідності до окремих секторів чи підрозділів, та інструментарій її формування.

Визначено, у відповідності до сучасних умов господарювання, інструментарій формування конкурентної стратегії: методи PEST-, SWOT-, SPACE-аналізу, кластерний аналіз, матричний метод та бенчмаркінг, що дозволяють встановити її пріоритетні напрями формування.

4. Обґрунтовані критерії класифікації агропромислових підприємств, такі як: розмір підприємств, обсяг земельних площ, ефективність їх використання, виробничі активи, ефективність діяльності та якість управління підприємств, що дозволило узагальнити класифікаційну систему, яка базується на врахуванні особливостей діяльності даного виду підприємств. Це стало підґрунтям для формування вибірки провідних агропромислових підприємств України, визначення їх ключових показників діяльності, а саме: чисельність працівників, виручка від реалізації та EBITDA на гектар, які було покладено в основу групування підприємств за ступенем подібності.

5. На основі економіко-математичного моделювання сформовано матрицю стратегій, що ґрунтується на результатах кластерного аналізу провідних агропромислових підприємств. Матрична модель побудована у двовимірній площині, що містить чотири квадранти, у відповідності до кількості визначених кластерів: S-cluster, T-cluster, I-cluster та L-cluster. Наведено їх узагальнену характеристику та проведено порівняння за основними критеріями кластерів, що дозволило визначити поле стратегічних дій, для покращення їх конкурентної позиції та підвищення рівня конкурентоспроможності.

6. Побудовано графічну модель визначення перспективних напрямів формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств на прикладі групи підприємств «Агротрейд», що дає можливість, базуючись на матриці стратегій, на засадах бенчмаркінгу та інтегрованій в кластери оцінці рівня конкурентоспроможності, визначити пріоритетні шляхи розвитку підприємств у відповідності до основних критеріїв кластерів, покращення яких забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення конкурентної позиції агропромислового підприємства.

7. Визначено альтернативні вектори розвитку для групи підприємств «Агротрейд», ґрунтуючись на конкурентному положенні даної компанії та її розташування у графічній моделі, відповідно до кластерів.

Обґрунтовано, на основі матриці І. Ансоффа «товар-ринок» та кореляційно-регресійного аналізу, доцільність переходу групи підприємств «Агротрейд» до I-cluster, визначено ефективність від впровадження запропонованої конкурентної стратегії, розраховано перспективні значення показників EBITDA на гектар (мінімум – 423 дол. США на га; середнє – 561,5; максимум – 700 дол. США на га) та відповідні їм величини чистого прибутку підприємства (мінімум – 17629,8 тис. дол. США; середнє – 25765,1; максимум – 33923,9 тис. дол. США).

У відповідності до обраного вектору формування конкурентної стратегії визначено варіативну адаптивну систему заходів розвитку підприємств, що орієнтована на провідних лідерів ринку, з урахуванням сильних сторін та можливостей групи підприємств «Агротрейд» на основі: 1) впровадження ефективних діючих програм на всі підприємства групи: системи Саріо на всіх полях, встановлення GPS-трекерів на весь автопарк, проекту крапельного зрошення, уніфікації сільськогосподарської техніки, автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; 2) на засадах бенчмаркінгу реалізація

прибуткових програм лідерів ринку: створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів, онлайн-платформи для продажу власної продукції, напряду «садівництво», вирощування ягід, виробництва органічного насіння, фруктосховищ; збільшення обсягів органічного виробництва, частки продовольчої пшениці та зниження фуражної, площ нішевих культур, обсягів переробки зернових культур, обсягів зберігання зернових культур, складських потужностей для продукції органічного виробництва; розширення автопарку, асортименту насіння та нішевих культур; 3) створення нових видів діяльності у сфері молочного фермерства та наступних виробництв: добрив та гербіцидів, з переробки олійних культур, з забезпечення джерел альтернативної енергії.

СПИСОК ОСНОВНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Колективні монографії

1. Смачило В. В., **Божидай І. І.** Агропромисловий комплекс України: стан, реформування та перспективи розвитку. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: колективна монографія. Х., 2018. С. 195–206. *(Здобувачем проаналізовано сучасний стан, особливості реформування та пріоритети розвитку агропромислового комплексу України).*

2. Melnikova N. V., **Bozhyday I. I.** Methodology of forming competitive strategy for enterprises. Ensuring national economic security in the context of geopolitical transformations: monograph. Przeworsk, 2019. P. 213–222. *(Здобувачем визначено механізм формування конкурентної стратегії та запропоновано можливий інструментарій).*

Статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі включених до міжнародних наукометричних баз даних

3. Божидай І. І. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття «стратегія». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 44. С. 96–102.

4. Божидай І. І. Класифікаційна система стратегій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2014. № 5. Ч. 2. С. 32–35.

5. Смачило В. В., **Божидай І. І.** Аналітичний огляд реформування системи Державного управління якістю продуктів харчування та захисту споживачів в Україні. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. № 284. С. 57–66. *(Здобувачем проаналізовано стан системи Державного управління якістю продуктів харчування та захисту споживачів в Україні).*

6. Божидай І. І. Аналіз сільськогосподарської галузі України. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6542>

7. Божидай І. І. Кластеризація агропромислових підприємств України як основа ефективного стратегічного управління. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 5. № 2. С. 86–98.

8. Смачило В. В., **Божидай І. І.** Класифікаційна система підприємств агропромислового комплексу. Modern Economics. 2019. № 13. С. 213–218. *(Здобувачем обґрунтовано та сформовано класифікаційну систему підприємств АПК).*

9. Bozhyday I. Justification of the competition strategy selection for agricultural enterprises. Technology audit and production reserves. 2019. Vol 5, No 4 (49). P. 12–17.

10. Божидай І. І. Агропромисловий комплекс України: структура та основні поняття. Агросвіт. 2019. № 21. С. 107–113.

11. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 4 (205). С. 6–10.

Стаття в іншому науковому виданні,

включеному до міжнародних наукометричних баз даних

12. Смачило В. В., **Божидай І. І.** Формування конкурентної стратегії підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). Ч. 5. С. 1390–1393. *(Здобувачем визначено основні етапи формування конкурентних стратегій та обґрунтовано блочний підхід щодо процесу формування конкурентних стратегій).*

13. Смачило В. В., **Божидай І. І.** Визначення провідних підприємств агропромислового комплексу України. Молодий вчений. 2018. № 5.1 (57.1). С. 58–61. *(Здобувачем визначено провідні підприємства агропромислового комплексу України).*

Тези наукових доповідей

14. Божидай І. І. Дослідження сутності конкурентної стратегії. Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції: IV Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 22–23 листопада 2012 року: тези доповіді. Х., 2012. Ч. 2. С. 168–170.

15. Божидай І. І. Дослідження сутності поняття «стратегія». Achievement of high school – 2013: Матеріали за IX Міжнародна научна практична конференція, гр. Софія, Бґларія, 17–25 November. Бґларія, Софія, 2013. Том 5. Ікономики. С. 68–70.

16. **Божидай І. І.**, Пакуліна А. А. Класифікації конкурентних стратегій. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів, м. Харків, 26 березня 2014 року: тези доповіді. Х., 2014. С. 5–6.

17. **Божидай І. І.**, Смачило В. В. Процес формування конкурентної стратегії підприємства. Modern scientific potential: XI International scientific and practical conference, Sheffield, February 28 – March 7, 2015: тези доповіді. Sheffield, 2015. P. 31–33.

18. **Божидай І. І.**, Смачило В. В. Основні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Менеджмент та маркетинг у складі

сучасної економіки, науки, освіти, практики: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Харків, 26–27 березня 2015 року: тези доповіді. Х., 2015. С. 382–387.

19. Божидай І. І. Формування конкурентної стратегії в контексті стратегічного управління підприємством. Інноваційні технології розвитку в сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів, м. Харків, 7 квітня 2016 року: тези доповідей. Х., 2016. С. 12.

20. Божидай І. І. Місце конкурентної стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: Міжнародна науково-теоретична конференція студентів і аспірантів до 55 річниці першого польоту людини у космос, м. Харків, 19–20 квітня 2016 року: тези доповіді. Х., 2016. С. 10–12.

21. Божидай І. І. Законодавча реформа системи державного управління якістю продуктів харчування та захисту споживачів в Україні. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: Х Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 18–19 квітня 2018 року: тези доповіді. Х., 2018. Ч. 3. С. 20–22.

22. **Божидай І. І., Новікова А. О.** Вплив євроінтеграційних процесів на АПК України. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 3 квітня 2019 року: тези доповіді. Х., 2019. Ч. 2. С. 24.

23. Божидай І. І. Особливості класифікації аграрних підприємств України. Напрями розвитку технологічних систем і логістики: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Харків, 11–12 квітня 2019 року: тези доповіді. Х., 2019. С. 88.

24. Божидай І. І. Обґрунтування вибору ефективної конкурентної стратегії на прикладі групи компаній «Агротрейд». Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Луцьк, 6 грудня 2019 року: тези доповіді. Луцьк, 2019. С. 142–144.

АНОТАЦІЯ

Божидай І. І. Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021.

Дисертацію присвячено питанням поглибленого вивчення та обґрунтування теоретико-методичних засад формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств України.

У роботі розкрито науково-теоретичну сутність стратегій, обґрунтовано систему ієрархії стратегій диверсифікованого підприємства, розширено поняття «конкурентна стратегія», впорядковано класифікаційну систему стратегій. Запропоновано концептуальний підхід до процесу формування конкурентної стратегії підприємства та сформовано відповідний йому науково-методичний підхід.

Проаналізовано стан та визначено особливості розвитку аграрного сектору України. Обґрунтовано критерії класифікації та узагальнено класифікаційну систему агропромислових підприємств. Сформовано групи однорідних агропромислових підприємств за допомогою кластерного аналізу, у відповідності до яких побудовано матрицю конкурентних стратегій. Змодельовано пріоритетні шляхи розвитку підприємств на засадах бенчмаркінгу та оцінки рівня їх конкурентоспроможності.

Визначено пріоритетний вектор розвитку для групи підприємств «Агротрейд», обґрунтовано доцільність переходу до I-cluster та ефективність від впровадження запропонованої конкурентної стратегії, сформовано систему адаптивних заходів, що визначають перспективний план розвитку.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, формування конкурентної стратегії, конкурентоспроможність, стратегічне управління, агропромислові підприємства, сільське господарство, аграрний сектор.

АННОТАЦИЯ

Божидай И. И. Формирование конкурентной стратегии агропромышленных предприятий. – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)». Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины. Киев, 2021.

Диссертация посвящена вопросам углубленного изучения и обоснования теоретико-методических основ формирования конкурентной стратегии агропромышленных предприятий Украины.

В работе раскрыто научно-теоретическую сущность стратегий, обоснованно систему иерархии стратегий диверсифицированного предприятия, расширено понятие «конкурентная стратегия», упорядочено классификационную систему стратегий. Предложен концептуальный подход к процессу формирования конкурентной стратегии предприятия и сформирован соответствующий ему научно-методический подход.

Проанализировано состояние и определены особенности развития аграрного сектора Украины. Обоснованные критерии классификации и обобщенная классификационная система агропромышленных предприятий.

Сформированы группы однородных агропромышленных предприятий с помощью кластерного анализа, в соответствии с которыми построена матрица конкурентных стратегий. Смоделированы приоритетные пути развития предприятий на основе бенчмаркинга и оценки уровня их конкурентоспособности.

Определен приоритетный вектор развития для группы предприятий «Агротрейд», обоснована целесообразность перехода к I-cluster и эффективность от внедрения предложенной конкурентной стратегии, сформирована система адаптивных мер, определяющих перспективный план развития.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, формирования конкурентной стратегии, конкурентоспособность, стратегическое управление, агропромышленные предприятия, сельское хозяйство, аграрный сектор.

ANNOTATION

Bozhyday I. I. Formation of the Competitive Strategy of Agro-Industrial Enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics in specialty 08.00.04 «Economy and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)». National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2021.

The research work deals with the issues of in-depth study and improvement of the theoretical and methodological bases for forming the competitive strategy of agro-industrial enterprises of Ukraine.

The theoretical bases of the essence, methods of implementation and expected results of enterprise strategy are defined. The place of the competitive strategy in the general hierarchical strategic system is justified. In view of the inconsistency of thoughts, the concepts «business strategy», «competitive strategy» and «strategy of competition» are distinguished. The competitive strategy is defined as a dynamic long-term goal-directed complex of interrelated activities – based on the internal capabilities of the enterprise – which is subordinate to the ultimate goal of the enterprise, aimed at achieving and maintaining the desired level of competitiveness, competitive advantages, sustainable competitive position by the enterprise, and can neutralize the influence of competitive forces.

The classification of strategies is systematized with regard to the system of hierarchy of strategies, nature of competitive advantages of the enterprise, stage of its life cycle, nature of its competitive position and behavior in the market.

The research work analyzes theoretical approaches to the formation of competitive strategies, identifies their most common stages in the context of modern Ukrainian science. It also presents a conceptual approach and basic principles of the formation of enterprise competitive strategy.

The dissertation refines, in view of the modern economic conditions, the toolkit for the formation of the competitive strategy: the methods of PEST-, SWOT-, SPACE-analysis, cluster analysis, matrix method and benchmarking, based

on the results of which the priority directions for the formation of the competitive strategy are determined.

The main indicators of the Ukrainian agricultural industry, in particular, the volume of products, growth rate of the main indicators of crop and livestock production, volume and structure of exports of agricultural products are analyzed, their structural shifts are determined.

The classification system of agro-industrial enterprises is improved with consideration for the size of the enterprise, extent and efficiency of land use, facilities, indicators of efficiency and quality of management at the enterprise, used as the basis for compiling a sample of the most significant and important agricultural enterprises in Ukraine. The intensity of the geographical distribution of their assets is determined by means of mapping.

A cluster analysis of the sample of agro-industrial enterprises is carried based on the following justified indicators: number of employees, amount of sale proceeds, EBITDA, which characterize the size of the enterprise and the efficiency of its activities. Four groups of homogeneous enterprises and the corresponding limit and average values of the indicators – criteria of clustering are identified.

An analysis of variance is carried out and the correlation between the indicators of revenue and number of employees is determined. Therefore, as the key criteria for clustering, with consideration for Fisher's statistic, the EBITDA indicator per hectare and the number of workers are determined.

A matrix of strategies, containing four quadrants, in accordance with the number of certain clusters, are formed in a two-dimensional plane, and priority vectors of enterprise development are indicated, based on benchmarking and depending on the cluster they belong to. A generalized characteristic of the quadrants of the strategy matrix is given, and comparison by the main clustering criteria is made, which has allowed to determine the field of strategic actions to improve the competitive position of enterprises and increase their competitiveness.

The vectors of priority areas of development for the transition to more attractive clusters are identified using the example of AGROTRADE Group. The result of the SWOT analysis is the strengths and weaknesses of the enterprise, the existing threats and opportunities, and measures to transform weaknesses into capabilities.

Based on expert assessments, using the SPACE analysis method, the financial potential of the enterprise and its competitiveness, stability of the external environment and attractiveness of the agro-industrial industry are determined, and calculations are carried out for certain groups of indicators. This has made it possible to establish the coordinates of the development vector corresponding to the competitive direction. A structural and sequential system of measures, including a list of actions required, to form the competitive strategy for AGROTRADE Groups built.

Two alternative development directions for AGROTRADE Group are defined. The results of implementing the competitive strategy are reflected in the form of interval values, system of equations, or maximum allowable values of changes (Δ)

by key indicators. The choice of the competitive strategy is substantiated based on the Ansoff product and market growth matrix and results of the correlation and regression analysis. In the dissertation work, the author developed a methodological approach to the formation of the competitive strategy for agro-industrial enterprises, which is characterized by a comprehensive approach and allows to optimize solving the problem of increasing the level of competitiveness of agro-industrial enterprises in Ukraine.

A variable system of adaptive measures, which are built for different areas of activity, and the long-term development plan for AGROTRADE Group have been elaborated.

Key words: strategy, competitive strategy, formulation of competitive strategy, competitiveness, strategic management, agro-industrial enterprises, the state government, the agricultural sector.

Підписано до друку 05.04.21

Формат 60х84\16

Ум. друк. арк. 1,5

Наклад 100 прим.

Зам. № 210207

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі НУБіП України
вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041
тел.: 527-81-55