

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ
СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МГКЕМБ-24
Дубас Олег Юрійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:
д.е.н., професор
Хаустова Євгенія Борисівна

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

Поліна ПУЗИРЬОВА

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дубасу Олегу Юрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи Стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору

2. Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., професор

затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності вітчизняних підприємств агропромислового сектору за 2022-2024 р.р.

2. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору. Розділ 2.

Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору. Розділ 3. Розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору.

Висновки.

4. Дата видачі завдання 16 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору	13.10.2025	
3	Розділ 2. Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору	27.10.2025	
4	Розділ 3. Розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____% _____
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

Олег ДУБАС

Науковий керівник

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Дубас О. Ю. Стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

В роботі проведено дослідження стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору. В першому розділі розглянуто визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність», визначено її роль в діяльності підприємств агропромислового сектору. Узагальнено теоретичні підходи та систему показників формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі здійснена оцінка конкурентних позицій вітчизняних агрохолдингів на прикладі компаній Kernel, МХП та НІБУЛОН. У третьому розділі надано пропозиції щодо формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, агропромисловий сектор, агрохолдинг, стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, конкурентні переваги, стратегічні пріоритети.

ANNOTATION

Dubas O. Yu. Strategy for ensuring the international competitiveness of Ukrainian enterprises in the agro-industrial sector. – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 “Economics”. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The paper studies the strategy for ensuring the international competitiveness of Ukrainian enterprises in the agro-industrial sector. The first section considers the definition of the concept of “international competitiveness”, its role in the activities of enterprises in the agro-industrial sector is determined. Theoretical approaches and a system of indicators for forming a strategy for ensuring the international competitiveness of an enterprise are summarized. The second section assesses the competitive positions of domestic agro-holdings using the example of Kernel, MHP and NIBULON. The third section provides proposals for forming a strategy for ensuring the international competitiveness of Ukrainian enterprises in the agro-industrial sector in the conditions of post-war recovery.

Keywords: international competitiveness, agro-industrial sector, agro-holding, strategies for ensuring the international competitiveness of an enterprise, competitive advantages, strategic priorities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ	11
1.1. Сутність і значення міжнародної конкурентоспроможності підприємств..	11
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ.....	34
2.1. Проблеми та бар'єри виходу українських підприємств агропромислового сектору на міжнародні аграрні ринки.....	34
2.2. Оцінка конкурентних позицій вітчизняних агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку	40
2.3. Стан та проблеми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ	58
3.1 Стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках.....	58
3.2. Сучасні інструменти підвищення конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору.....	66
3.3. Розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності агрохолдингу в умовах післявоєнного відновлення	73
Висновки до розділу 3.....	82
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	90
Додатки.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування ефективної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору є надзвичайно актуальним в контексті сучасних економічних, екологічних та геополітичних викликів. Агропромисловий сектор України традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортних надходжень. Водночас, глобалізація ринків, посилення конкуренції, зростання вимог до якості й екологічності продукції, а також наслідки військових дій і порушення логістичних ланцюгів роблять необхідним перегляд підходів до конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Для вітчизняних підприємств це означає потребу не лише нарощувати обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, а й підвищувати інноваційну спроможність, адаптуватися до міжнародних стандартів (сертифікація, безпечність харчових продуктів), модернізувати технології та вдосконалювати маркетингові стратегії. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору сприятиме зростанню експорту, створенню доданої вартості в країні, збереженню та збільшенню робочих місць у сільській місцевості, а також збільшенню надходжень до бюджетів різних рівнів. У довгостроковій перспективі це підвищить стійкість національної економіки до зовнішніх викликів і сприятиме відновленню економічного потенціалу після впливу руйнівних подій.

Формування стратегії, спрямованої на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору України, продиктоване одночасно екзистенційними та довгостроковими завданнями розвитку держави. В умовах збройного конфлікту агропромисловий сектор переживає масштабні шоки: руйнування сільськогосподарської інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит праці та інвестицій, нестабільність поставчань і ринків збуту.

У післявоєнний період відновлення економіки потребуватиме не лише повернення до докризового рівня сільськогосподарського виробництва, а й структурних змін в агропромисловому секторі, підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва, інноваційності та відповідності світовим стандартам, щоб українська продукція зберегла й посилила свої позиції на міжнародних ринках. Стратегія має вирішальне значення для гарантування продовольчої безпеки як в Україні, так і в регіоні. Вітчизняний агропромисловий сектор традиційно є значним експортером зерна, олійних культур та іншої сільгосподарської продукції. Забезпечення стабільності і конкурентоспроможності експорту під час війни і в період відбудови важливе для валютних надходжень, фінансування відновлення інфраструктури та підтримки соціальної стабільності. Крім того, сучасні світові ринки дедалі вимогливіші щодо якості, екологічності, походження та прослідковуваності продукції, які без стратегічного підходу до сертифікації, стандартизації та інвестицій у переробку українські виробники ризикують втратити частину ринків.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою підвищення стійкості агропромислового сектору до майбутніх ризиків, серед яких кліматичні зміни, коливання цін на сировину, геополітичні шоки. Стратегія має закласти механізми диверсифікації ринків і продукції, впровадження цифрових технологій (агротехнології, логістична аналітика, платформи торгівлі), розвиток ланцюгів доданої вартості (переробка, брендинг, органічні екологічні ніші) та стимулювання інвестицій у модернізацію. Це дозволить підвищити рентабельність підприємств і створить передумови для швидшого економічного відновлення країни.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору та формування заходів щодо її впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність і значення міжнародної конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору;
- узагальнити теоретичні підходи до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності;
- сформувати систему показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку;
- узагальнити проблеми та бар'єри виходу українських підприємств агропромислового сектору на міжнародні аграрні ринки;
- провести оцінку конкурентних позицій агрохолдингу на міжнародному аграрному ринку;
- дослідити стан та проблеми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору;
- сформувати стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках;
- запропонувати сучасні інструменти підвищення конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору;
- розробити стратегію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності агрохолдинг в умовах післявоєнного відновлення.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є процес формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи: монографічний метод – для узагальнення сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність», визначення її ознак та побудови класифікації; методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних

підходів до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності, формування системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку; методи конкурентного аналізу – для аналізу рівня конкурентоспроможності українського агрохолдингу на міжнародних ринках; методи порівняння – для зіставлення рівнів конкурентоспроможності українських агрохолдингів на міжнародних аграрних ринках; методи штучного інтелекту – для формування масиву даних щодо дослідження проблеми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в уточненні поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках, удосконаленні класифікації чинників її формування та розвитку. Запропоновано сучасні інструменти підвищення конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках з урахуванням ризиків та глобальних викликів.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення та пропозиції, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшої активізації діяльності та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках. Запропонована стратегія сприятиме підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств агропромислового сектору, що забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Розроблена стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності має значну практичну цінність: вона може стати основою для розробки державної політики підтримки експорту агропромислового сектору, інструментів стимулювання інвестицій в переробку й логістику, а також рекомендацій для менеджменту підприємств щодо підвищення ефективності виробництва, просування продукції на цільових ринках і диверсифікації експорту.

Результати, отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств

агропромислового сектору для підвищення ефективності розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю у фаховому виданні категорії «Б», а саме:

1. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смартекономіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на всеукраїнській науково-практичній конференції та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення України. XVII Всеукраїнська науково-практична конференція «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів». 20-21 березня 2025 р. Черкаський державний бізнес-коледж.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю у науковому фаховому виданні категорії «Б» та 1 тезу доповідей на всеукраїнській конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 98 сторінок комп'ютерного тексту (без додатків). Робота містить 14 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 джерел.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО
СЕКТОРУ

1.1. Сутність і значення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Міжнародна конкурентоспроможність є ключовою передумовою довгострокового розвитку вітчизняних підприємств, адже сприяє розширенню їхнього ринкового потенціалу, модернізації виробничої бази, підвищенню інноваційної активності та забезпеченню стійкості в умовах глобальних економічних змін.

Сутність поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства з точки зору вітчизняних та закордонних науковців наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства

Автор	Визначення поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства
1	2
Волошин А. В.	комплекс економічних, технологічних і організаційних характеристик для інтеграції й конкуренції на зовнішніх ринках [6]
Гуда Д. О.	здатність виробляти таку послугу або товар, який з максимальною ефективністю міг задовольнити потреби споживачів на зовнішньому та внутрішньому ринках, при умовах ефективності роботи усіх підрозділів вкупі [13]
Єрмакова О. А., Козак Ю. Г.	Наявність властивостей (компетенції, якості, стратегія), що забезпечують кращі позиції на міжнародних ринках [20]
Зробок О. О., Глущенко Я. І.	здатність створювати й використовувати конкурентні переваги для кращих позицій на міжнародних ринках [26]
Касич А. О., Асцатрян А.	здатність фірми конкурувати на міжнародних ринках [27]
Каламарчук І. М., Шопський М. Ю., Шевченко О. В.	спроможність об'єкта дослідження виконувати покладені на нього функції в умовах функціонування краще за подібних конкурентів [28]
Клименко С.М.	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [32]
Коваленко С. В., Мізюк Н. Г.	здібності та компетентності підприємства, які можуть стати конкурентними перевагами [36]

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Колесник Ю. В.	здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [38]
Кудрявцева О. В., Пономаренко В. І.	комплекс здатностей (компетенції, процеси, ресурси, стратегія) для ефективності на зовнішніх ринках [41]
Майер Дж.	порівняльна (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлена, що формується, розвивається зсередини стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників) [43]
Марченко І. С.	якість системи господарювання; здатність покращувати позиції через індикатори (інвестиції, інновації) [44]
Перерва О. П.	здатність відповідати вимогам зовнішніх ринків і отримувати стабільні конкурентні переваги [54]
Савченко Є. Ф., Редька Є. В.	показник здатності забезпечувати конкурентні переваги (експорт, прибуток, інвестиції) [57]
Сіваченко І. Ю.	здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища [61]
Чала В. С., Барбуль Є. С.	сукупність властивостей/чинників (якість, ціна, інновації) для успіху на зовнішніх ринках [66]
Шемур В. Ю., Дергачова В. В.	є здатністю підприємства створювати та виводити на ринок продукцію з вищою споживчою вартістю, ніж у провідних світових виробників, а також здатність досягати поставлених цілей у сферах сформованих стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості [74]
Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С.	динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [76]

Джерело: складено автором за [6,13,20,26,27,28,32,36,38,41,43,44,54,57,61,66,74,76]

Аналіз наведених визначень свідчить, що більшість вітчизняних та закордонних науковців трактують міжнародну конкурентоспроможність підприємства, як сукупну здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати та утримувати стійкі позиції на міжнародних ринках, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги.

Автори Зробок О. О., Глущенко Я. І., Перерва О. П., Кудрявцева О. В., Пономаренко В. І. підкреслюють важливість формування унікальних

властивостей, що забезпечують підприємству перевагу над іншими учасниками ринку.

У низці визначень акцентовано увагу на досягненні прибутковості, раціональному використанні ресурсів та стабільності бізнес-процесів (Гуда Д. О., Клименко С. М., Сіваченко І. Ю.). Значна частина дослідників розглядають міжнародну конкурентоспроможність, як комплекс ресурсних, технологічних, організаційних та компетентісних характеристик (Волошин А. В., Кудрявцева О. В., Пономаренко В. І.). Багато визначень акцентують увагу на відповідності продукції вимогам міжнародних ринків (Колесник Ю. В., Шемур В. Ю., Дергачова В. В., Чала В. С., Барбуль Є. С.). Також підкреслюється здатність підприємства виробляти продукцію з кращими споживчими характеристиками, ніж у конкурентів (Шемур В. Ю., Дергачова В. В., Чала В. С., Барбуль Є. С.). Деякі автори зазначають, що конкурентоспроможність є змінною характеристикою, що вимагає адаптивності та розвитку (Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С., Майер Дж.). Частина визначень наголошує на ролі інвестицій, інновацій та здатності підприємства до системного вдосконалення для зміцнення ринкових позицій (Марченко І. С., Чала В. С., Барбуль Є. С.).

У визначеннях вище проаналізованих авторів простежується комплексний підхід, який охоплює економічні, організаційні, технологічні, інноваційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Міжнародна конкурентоспроможність є ключовим елементом формування та реалізації стійких конкурентних переваг, що може забезпечуватися якістю продукції, ефективністю бізнес-процесів, адаптивністю, інноваційністю, оптимальним використанням ресурсів. Це поняття пов'язано з результативністю діяльності підприємства на зовнішніх ринках, серед базових критеріїв якого є рівень експорту, частка ринку, прибутковість, інвестиційна привабливість.

Основними характеристиками, що визначають сутність поняття міжнародна конкурентоспроможність є:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів із погляду міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- основна характеристика високого розвитку науково-технічного сектору економіки і стійкого економічного росту держави і підприємств зокрема;
- об'єктивний процес, що відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство [36].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства прямо залежить від відповідності продукції підприємства потребам споживачів та міжнародним стандартам. Вона є динамічною характеристикою, яка потребує постійного розвитку, оновлення стратегій, технологій, компетенцій персоналу й адаптації до змін глобального середовища. Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємство повинно бути відкритою системою в глобальному економічному середовищі, для якого важлива не лише наявність ресурсів чи властивостей, але й здатність ефективно їх трансформувати в ринковий результат.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це комплексна, динамічна спроможність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсів, інновацій та стратегій для забезпечення стійких позицій на зовнішніх ринках, з урахуванням потреб споживачів і вимог міжнародної конкуренції.

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок із власною продукцією [36].

На рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства

Міжнародні	Макроекономічні	Мікроекономічні
кон'юнктура світових ринків	нормативно-правове регулювання ринку	галузеві програми розвитку промисловості та їх взаємозв'язок із програмами розвитку суміжних галузей
міжнародний розподіл праці	митна політика держави	ефективність функціонування галузевих професійних об'єднань
динаміка валютних курсів	фіскальна політика держави	запровадження і підтримка грантових програм за сприяння міжнародних фондів і професійних галузевих об'єднань
міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі	репутація країни на міжнародному ринку	стимулювання запровадження інтеграційних формувань
	участь держави у торговельних об'єднаннях	діяльність промисловості у вищих органах державної влади
	коливання валютних курсів	наявність стимулів для розвитку підприємств промисловості;
	довгострокові програми розвитку секторів економіки	інвестиційна привабливість галузі
	рівень розвитку інфраструктури	
	рівень доходів населення	
	рівень конкуренції на ринку	
	попит на продукцію	
	ціна товару чи послуги	

Джерело: складено автором за [36].

Значення міжнародної конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств полягає у здатності ефективно конкурувати на світових ринках завдяки поєднанню інноваційності, гнучкості та високої якості продукції чи послуг. Вона визначає позицію підприємств у глобальному економічному середовищі та впливає на їхню стійкість, прибутковість і перспектив розвитку. Основні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємств полягають у:

1. Міжнародна конкурентоспроможність сприяє розширенню ринків збуту, завдяки чому вітчизняні підприємства можуть виходити на нові ринку, збільшуючи обсяги продажів і зменшуючи залежність від внутрішнього попиту.
2. Міжнародна конкурентоспроможність забезпечує підвищення стабільності підприємств. Доступ до глобального ринку сприяє збільшенню

прибутків, залученню інвестицій та зниженню ризиків, пов'язаних з кон'юктурою національного ринку.

3. Міжнародна конкурентоспроможність є результатом інноваційного розвитку та зростання якості продукції підприємства. Щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках, підприємства вимушені підвищувати якість продукції, удосконалювати стандарти виробництва, сервісу та логістики.

4. Високий рівень міжнародної конкурентоспроможності дозволяє підприємству залучати більше інвестицій та створювати міжнародні партнерства. Підприємства, що є конкурентоспроможними на міжнародних ринках, мають вищі шанси на залучення стратегічних інвесторів, інноваційних партнерів, участь у транснаціональних ланцюгах вартості.

5. Підприємства, що є конкурентоспроможними на міжнародних ринках, сприяють підвищенню іміджу країни на глобальних ринках. Ефективна діяльність конкурентоспроможних підприємств формує позитивний імідж країни, сприяє її інтеграції у світову економіку та розширює експортні можливості.

6. Підприємства, що є конкурентоспроможними на міжнародних ринках, забезпечують економічне зростання та створення нових робочих місць. Успішне функціонування підприємств на міжнародних ринках сприяє створенню нових робочих місць, розвитку взаємо пов'язаних секторів економіки та зростання ВВП країни.

7. Конкурентоспроможні на міжнародних ринках підприємства формують підвищену стійкість до глобальних викликів. Підприємства, що інтегровані в міжнародні ринки, краще адаптуються до змін у глобальному середовищі, мають більше інструментів для подолання криз.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність є набагато багатограннішим поняттям та ускладняється особливостями іноземного ринку і наявністю на ньому великих гравців [53].

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного промислового підприємства України [14]. Для досягнення цієї мети та отримання можливостей виходу на міжнародні ринки вітчизняні підприємства повинні розробляти стратегію міжнародної конкурентоспроможності.

Загалом, для підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть використовувати одну з наступних видів стратегій (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Назва стратегії	Сутність
1	2
Стратегія лідерства на основі низьких витрат	Характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.
Стратегія диференціації	В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.
Стратегія концентрації на ринковій ніші	Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам. Цільова ніша ринка може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.
Стратегія найкращої вартості	Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.
Стратегія фокусування	Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Стратегія інновації	Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктових, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям.
Стратегія оперативного реагування	Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати.

Джерело: складено автором за [14]

Зазначені в табл. 1.3. види стратегій підприємство може використовувати і для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

У дослідженні Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. для підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках запропоновано формувати інноваційну стратегію [37]. Автори доводять, що головною проблемою більшості українських підприємств є те, що їх методи організації виробництва не побудовані на інноваційних стратегіях, що є перешкодою у підвищенні їх рівня конкурентоспроможності на міжнародному рівні [37]. При розробці інноваційної стратегії виходу підприємств на міжнародний ринок Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. пропонують наступні заходи:

1. Стабільність як фундаментальний підхід.
2. Прискорення цифрової трансформації підприємства.
3. Оптимізація віддаленої та гібридної робочої сили.
4. Стійкість та диверсифікація ланцюгів постачання.
5. Безпека та конфіденційність даних підприємства.
6. Персоналізація та кастоміфікація.

7. Запровадження віртуальних заходів на основі цифрових технологій [37].

Впровадження зазначених заходів сприятиме більш ефективній розробці та реалізації інноваційної стратегії конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

У дослідженні Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. для вибору стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок запропонована матриця «витрати – місцеві умови» (рис.1.1.) [20].

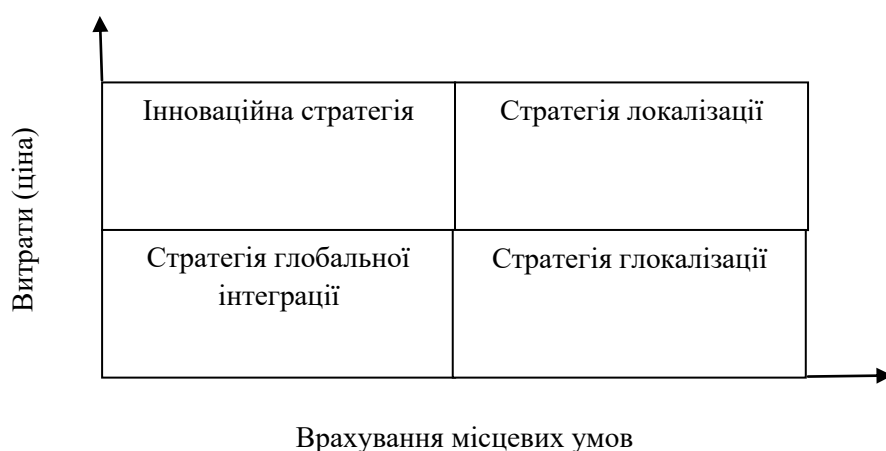


Рис. 1.1. Матриця «витрати – місцеві умови» [20]

Стратегія глобальної стандартизації полягає у підвищенні прибутковості та швидкості росту прибутку за рахунок скорочення витрат за рахунок ефекту масштабу, ефектів навчання та використання місцевих переваг [20].

За інноваційної стратегії підприємства реалізують в інших країнах товари, які вперше виробили на національному ринку, із мінімальною адаптацією до місцевих умов [20].

Стратегія локалізації підприємства спрямована на підвищенні прибутковості за рахунок кастомізації товарів та послуг підприємства таким чином, щоб вони найкраще відповідали смакам та вподобанням різних національних ринків [20].

Стратегія глокалізації реалізується транснаціональними корпораціями, у яких є можливість забезпечити багатосторонній обмін вміннями між різними підприємствами в глобальній виробничій мережі ТНК [20].

Процес розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є поетапним та наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємств на зовнішньому ринку

Джерело: складено за [55]

Формування конкурентної стратегії підприємств на зовнішньому ринку відбувається в наступній послідовності:

Етап 1. Оцінка та аналіз діючої міжнародної стратегії.

Етап 2. Конкретизація діючої або розробка нової міжнародної стратегії.

Етап 3. Обґрунтування та вибір міжнародних стратегічних альтернатив.

Етап 4. Прогнозування комерційних ризиків [55].

Проведений теоретичний аналіз підходів до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства дає змогу зробити такі висновки:

1. Підвищення конкурентоспроможності є ключовою умовою виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Для цього підприємства можуть застосовувати різні стратегічні підходи, такі як лідерство за витратами, інноваційна стратегія, стратегія фокусування, що обирається залежно від наявності у підприємства власних ресурсів, ринкових умов та цільових сегментів.

2. Успішність стратегічного розвитку на зовнішніх ринках залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такі стратегії, як диференціація, найкраща вартість або оперативне реагування, дозволяють компаніям швидко пристосовуватися до потреб споживачів та умов міжнародної конкуренції.

3. Інноваційна стратегія є однією з найбільш перспективних стратегій для виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Згідно з дослідженнями, саме низький рівень інноваційності є головним бар'єром для виходу українських компаній на зовнішні ринки. Запропоновані заходи цифровізація, забезпечення кібербезпеки, кастомізація продуктів та розвиток стійких ланцюгів постачання формують основу розробки стратегії.

4. Аналітичні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства допомагають їм обирати найбільш доцільну міжнародну стратегію. Глобальна стандартизація, локалізація, інноваційна стратегія та глокалізація дають змогу підприємству визначити оптимальний баланс між мінімізацією витрат і врахуванням особливостей закордонних ринків.

5. Процес розробки міжнародної конкурентної стратегії має бути системним та поетапним. Оцінка наявної стратегії, розробка нових напрямів розвитку, вибір альтернатив та прогнозування ризиків забезпечують ефективність стратегічних рішень і зменшують ймовірність невдач при виході на зовнішні ринки.

Отже, формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є складним, багаторівневим процесом, який вимагає від підприємства глибокого аналізу власних можливостей, врахування ринкових умов та готовності до впровадження інновацій. Саме поєднання цих чинників створює підґрунтя для успішного розвитку вітчизняних підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

1.3. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є дуже важливою, оскільки дає змогу дізнатися, наскільки сильними на ринку є позиції власної фірми та позиції конкурентів [53]. З метою оцінки стратегічної позиції підприємства науковці Орленко, Шутая, Шершньова пропонують оцінити його діяльність в наступних напрямках:

- ефективність діючої стратегії;
- сила і слабкість компанії, її можливості та негативні чинники;
- конкурентоспроможність цін і витрат;
- міцність конкурентної позиції;
- стратегічні проблеми [53; 75].

Оцінка ефективності діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності може бути проведена з допомогою різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Аналітичні	Графічні
Рейтингова оцінка	Матриця БКГ
Оцінка на основі концепції частки ринку	Матриця привабливості ринку
Оцінка на основі концепції споживчої вартості	Матриця М. Портера
Оцінка на основі концепції ефективної конкуренції	Модель багатокутників конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [4]

Порівняння вищенаведених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Тип методу	Назва методу	Основна ідея	Переваги	Недоліки
Аналітичний	Рейтингова оцінка	Порівняння показників із конкурентами	Простота	Суб'єктивність
	Частка ринку	Визначення позиції на ринку	Об'єктивність	Не враховує якість
	Споживча вартість	Орієнтація на цінність для клієнта	Ринкова орієнтація	Складність вимірювання
	Ефективна конкуренція	Порівняння ефективності	Виявлення резервів	Ігнорування ринкових факторів
Графічні	Матриця БКГ	Аналіз портфеля товарів	Простота, наочність	Узагальненість
	Матриця привабливості ринку	Визначення стратегічних пріоритетів	Глибший аналіз	Складність збору даних
	Матриця Портера	Вибір стратегії конкуренції	Стратегічна цінність	Теоретичність
	Багатокутник конкурентоспроможності	Порівняння ключових показників	Візуальність	Суб'єктивність

Джерело: узагальнено автором

До аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться:

1. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Сутність даного методу полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється за системою показників (фінансових, виробничих, маркетингових, тощо) у порівнянні з показниками конкурентів. Кожному показнику присвоюється бал або визначається рейтинг.

Етапи проведення:

1. Визначення переліку критеріїв оцінки (наприклад ціна, якість, обсяг продажів, прибутковість).
2. Збір даних про підприємство та його конкурентів.
3. Нормування показників (щоб привести їх до єдиної шкали).
4. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.
5. Ранжування підприємств за отриманими рейтингами.

Перевагами методу є простота, наочність, можливість кількісного порівняння.

Недоліками методу є суб'єктивність вибору критеріїв оцінки та вагових коефіцієнтів.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі частки ринку.

Сутність методу полягає у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства на основі частки ринку, яку воно займає в галузі.

Ключовими показниками методу є:

Абсолютна частка ринку, яка розраховується за формулою 1 та 2:

$$\text{Абсолютна частка ринку} = (\text{Обсяг продажу підприємства} / \text{Загальний обсяг продажу галузі}) \times 100\% \quad (1)$$

$$\text{Відносна частка ринку} = \text{Обсяг продажу підприємства} / \text{Обсяг продажу найбільшого конкурента}) \times 100\% \quad (2)$$

Якщо розрахована частка ринку, яке займає підприємство є вищою ніж у конкурентів, то підприємство має високий рівень конкурентоспроможності.

Якщо розрахована частка ринку, яке займає підприємство є нижчою ніж у конкурентів, то підприємство потребує перегляду діючої стратегії.

Перевагами методу є об'єктивність, легкість розрахунку.

Недоліками методу є те, що він не враховує якісні чинники (імідж підприємства, інновації, сервіс).

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості.

Сутність даного методу полягає у оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства за співвідношенням «цінність для споживача – ціна».

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за даним методом здійснюється за формулою 3:

$$K = \frac{V}{P} \quad (3)$$

V – споживча вартість, як сукупність характеристик, які є важливими для клієнта;

P – ціна товару.

Етапи проведення:

1. Оцінюються ключові споживчі параметри товару (якість, надійність, функціональність, дизайн, сервіс).

2. Проводяться маркетингові дослідження для визначення значущості кожного параметра.

3. Визначається інтегральна споживча цінність товару.

Перевагами методу є його орієнтація на споживача, стратегічна релевантність.

Недоліками методу є те, що він потребує значного обсягу маркетингових даних для проведення оцінки.

4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції.

Сутність даного методу полягає в тому, що підприємство вважається конкурентоспроможним, коли його ефективність (прибутковість, продуктивність, інноваційність) перевищує середньогалузеві показники.

За даним методом оцінюється низка показників, а саме:

– рентабельність виробництва;

- продуктивність праці;
- коефіцієнт використання ресурсів;
- інноваційна активність.

Етапи проведення:

1. Порівняння розрахункових показників конкурентоспроможності підприємства із середньогалузевими або показниками підприємств-лідерів.

2. Визначення відхилень і резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Перевагами методу є те, що він дає змогу виявити власні резерви підприємства щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Недоліками методу є неврахування зовнішніх ринкових чинників.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться:

1. Матриця БКГ Бостонської консалтингової групи.

Матриця БКГ використовується для аналізу портфеля продукції підприємства за двома критеріями (рис. 1.2.):

- темпи зростання ринку;
- відносна частка ринку.

Для побудови матриці БКГ по горизонтальній осі відкладають значення відносної частки ринку, а по вертикальній – темпи росту ринку, утворена площа поділяється на чотири сегменти.

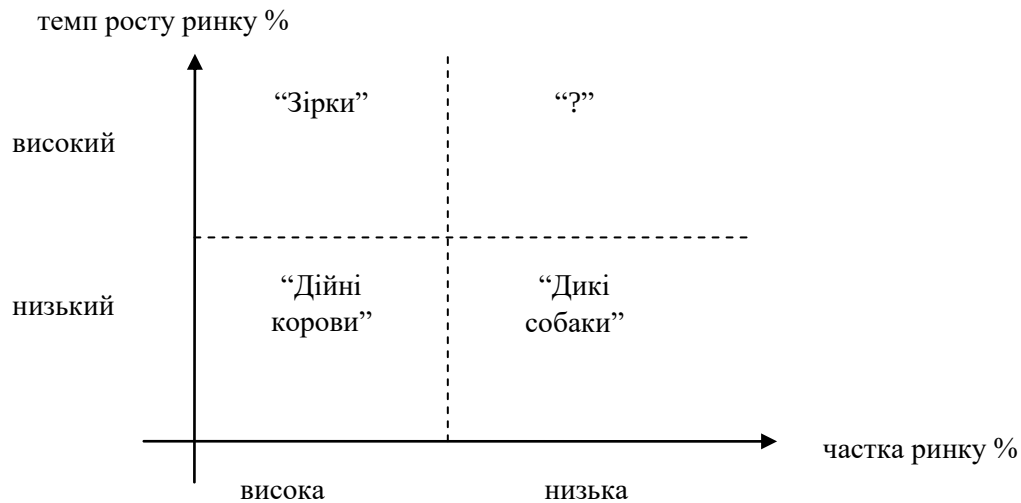


Рис. 1.3. Матриця БКГ

Сегменти матриці:

Зірки – товари, які потрапляють в цей сегмент займають високу частку ринку та мають можливості прискореного зростання.

Дійні корови – товари, які потрапляють в цей сегмент займають високу частку ринку та мають можливості низького зростання.

Знакі питання – товари, які потрапляють в цей сегмент займають низьку частку ринку та мають тенденції до високого зростання.

Собаки – товари, які потрапляють в цей сегмент займають низьку частку ринку та не мають можливості росту.

Перевагами методу є можливість оптимізації розподілу ресурсів між видами продукції.

2. Матриця привабливості ринку (матриця Мак-Кінсі).

Матриця Мак-Кінсі розроблена консалтинговою фірмою «McKinsey» спільно з корпорацією «General Electric» (рис. 1.4). Вона є більш розвиненою, ніж матриця БКГ. Інколи її називають «екран бізнесу».



Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі

Матриця Мак-Кінсі використовується для оцінки бізнес-одиниць за показниками:

- привабливість ринку (розмір, ріст, конкуренція);
- конкурентоспроможність підприємства (ресурси, позиція на ринку, фінансовий стан).

Матриця Мак-Кінсі дає можливість визначення стратегічних пріоритетів для підприємства у напрямі інвестування, підтримки позицій або виходу з ринку.

3. Матриця М. Портера.

Матриця М. Портера відображає стратегічні позиції підприємства відповідно до типу конкурентної переваги (рис. 1.5.):

1. Лідерство за витратами на основі низької собівартості продукції;
2. Диференціація на основі унікальної позиції підприємства на ринку;
3. Фокусування – спеціалізація підприємства на вузькому сегменті ринку.

В цьому трикутнику (рис. 1.6.), довжина сторін (а та b) відповідають вагомості чинників по кожному з підприємств та кут між ними (с).

$$S_i = \sum_{i=1}^6 \left(\frac{1}{2} \times a \times b \times \sin c \right) \quad (4)$$

Перевагами методу є наочність, можливість порівняти сильні та слабкі сторони.

Недоліками методу є те, що він потребує суб'єктивної оцінки експертів.

Загалом науковцями розроблено багато різноманітних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються ідеєю, показниками, що використовуються для оцінки, методом ідентифікації рівня конкурентоспроможності та ін [15; 58]. Серед основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах виділяють наступні:

- діагностика конкурентного середовища;
- аналіз конкуренції в галузі;
- параметричних оцінок;
- стратегічного аналізу;
- індексний;
- ієрархій;
- інтегрального показника;
- контрольного листа;
- матриця «Мак-Кінзі» – Дженерал Електрик»;
- оцінка конкурентоспроможності товару;
- матриця Бостонської консалтингової групи;
- рейтингових оцінок;
- оцінка за теорією ефективної конкуренції;
- визначення загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва;

- оцінка по нормі прибутку;
- оцінка вартості бізнесу [15; 58].

Висновки до розділу 1.

Проведений теоретичний аналіз дає можливість комплексно охарактеризувати сутність, значення та механізми формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також визначити систему показників та підходів до її оцінювання.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства у трактуванні більшості вітчизняних і зарубіжних науковців постає як багатофакторна та динамічна здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі позиції на зовнішніх ринках, створюючи й реалізуючи конкурентні переваги. У різних підходах акцент робиться на ресурсних, компетентнісних, технологічних, організаційних та інноваційних характеристиках, що забезпечують ефективність діяльності в умовах глобальної конкуренції. Узагальнення дефініцій показало, що ключовими елементами конкурентоспроможності є якість продукції, ефективність використання ресурсів, інноваційність, адаптивність і здатність відповідати стандартам міжнародного ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність тісно пов'язана з економічним розвитком і стратегічною стійкістю підприємства. Вона визначає його участь у глобальних ланцюгах вартості, рівень експорту, прибутковість, інвестиційну привабливість і загальну спроможність до довгострокового розвитку. Значення міжнародної конкурентоспроможності полягає у можливості розширення ринків збуту, підвищенні фінансової стабільності, зміцненні іміджу підприємства та країни у світовому економічному просторі, а також у здатності швидко адаптуватися до глобальних викликів і змін у зовнішньому середовищі.

Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності є складним багаторівневим процесом, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, прогнозування ризиків та

визначення оптимальної моделі позиціонування підприємства на світовому ринку. Серед базових стратегічних підходів, які може використовувати підприємство, виділяють стратегію лідерства за витратами, диференціації, фокусування, найкращої вартості, інноваційного розвитку та оперативного реагування. Особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває розробка інноваційної стратегії, що заснована на цифровізації, розвитку гнучких організаційних структур, модернізації виробництва й активному впровадженні нових технологій. Використання зазначених стратегій забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін кон'юнктури й вимог світового ринку.

Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності є необхідним інструментом управління, оскільки дозволяє визначити позиції підприємства порівняно з конкурентами та обґрунтувати стратегічні рішення. Існуючі методи оцінювання умовно поділяються на аналітичні та графічні, серед яких рейтингова оцінка, аналіз частки ринку, визначення споживчої вартості, метод ефективної конкуренції, матриці БКГ, Мак-Кінсі, М. Портера та багатокутник конкурентоспроможності. Кожен із них має власні переваги та обмеження, а їхнє комплексне використання забезпечує більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується під впливом системи чинників різного рівня, а саме міжнародних, макроекономічних і мікроекономічних. Це підтверджує багатовимірний характер конкурентоспроможності, яка залежить не лише від внутрішніх можливостей підприємства, але й від ситуації у світовій економіці, державної політики, рівня розвитку інфраструктури, кон'юнктури ринків і специфіки галузевого середовища. Відповідно, стратегічний розвиток підприємства на міжнародних ринках потребує постійного моніторингу зовнішніх тенденцій, активізації інноваційної діяльності та системного вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємства є комплексною, багатокомпонентною та динамічною характеристикою, що визначає можливості підприємства ефективно функціонувати на міжнародних ринках. Її забезпечення вимагає стратегічного підходу, орієнтації на інновації, підвищення якості продукції, оптимального використання ресурсів та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін глобального середовища. Наукові підходи до її оцінювання й удосконалення формують теоретичне підґрунтя для розробки дієвих механізмів зміцнення конкурентних позицій підприємств України в умовах міжнародної конкуренції.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ2.1. Проблеми та бар'єри виходу українських підприємств
агропромислового сектору на міжнародні аграрні ринки

У 2021 році внесок сільського господарства у ВВП України становив 10%, що є найбільшим внеском зі всіх галузей економіки країни. Галузь сільського господарства показала найвищий приріст виробництва в 2021 році – 14,4 %, а обсяг виробництва сільськогосподарської продукції збільшився на 19,2% у порівнянні з 2020 роком [23; 67; 68]. Зовнішньоторговельний обіг сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів за підсумками 2021 року за даними Держмитслужби України, збільшився на 24 % у порівнянні з 2020 роком та досяг понад 35,4 млрд. доларів США, або 25,1% усього зовнішньоторговельного обігу товарами України [23; 67; 68].

До повномасштабного вторгнення росії у 2022 році агропромисловий сектор України був одним із ключових та найстійкіших секторів економіки, який мав стратегічну роль для внутрішнього розвитку, так і для світової продовольчої безпеки. Вітчизняний агропромисловий сектор забезпечував близько 10-12% ВВП України. Частка аграрної та харчової продукції у експорті становила 40-50%, роблячи агропромисловий сектор головним джерелом валютних надходжень (рис. 2.1).

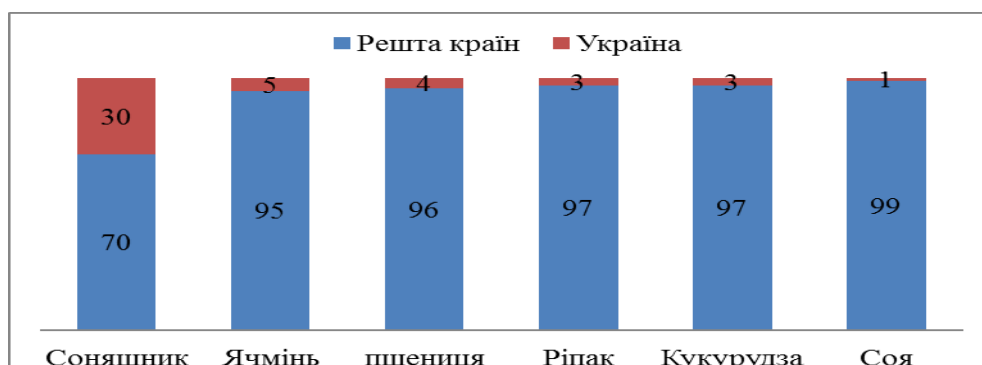


Рис. 2.1 Частка України у світовому виробництві окремих культур
станом на 2021 р., % [67]

До війни Україна входила в топ-5 експортерів значної кількості ключових видів сільськогосподарської продукції. За експортом пшениці Україна була у топ-5 світових лідерів, кукурудзи – у топ-4, ячменю у топ-3 лідерів. Україна виробляла близько 50% світового обсягу соняшникової олії та була експортером №1 у світі. Також Україна займала стабільні позиції з експорту сої, ріпака та цукрового буряка.

До війни основними проблемами, що гальмують розвиток агропромислового сектору України були наступні:

- залежність від кліматичних ризиків (посухи 2019–2020 рр.);
- дисбаланс між рослинництвом і тваринництвом;
- нерівні конкурентні умови для малих фермерів;
- логістичні обмеження;
- недостатній розвиток зрошення на півдні.

Окрім вищезазначених проблем виходу українських підприємств агропромислового сектору на міжнародні аграрні ринки Кашуба Ю. П. відносить:

- низький рівень підтримки сільськогосподарських виробників із боку держави, що спричинює неможливість їх повноцінного розвитку для виходу на зовнішні ринки;
- невідповідність якості сільськогосподарської продукції міжнародним стандартам, що зумовлено недотриманням екологічних норм використання мінеральних добрив, гербіцидів, пестицидів тощо при виробництві сільськогосподарської продукції;
- копітка процедура проходження сертифікації сільськогосподарської продукції. низький рівень використання наукових розробок у сфері сільського господарства й залучення наукового потенціалу для розвитку аграрного виробництва;
- необізнаність сільськогосподарських виробників про можливості експорту аграрної продукції [29].

Окрім того, гальмують ефективний розвиток аграрного бізнесу, як зазначають Зінченко О. А., Арутюнян О. Є., Ключник О.:

- низькі темпи технологічного оновлення галузі та відтворення природного потенціалу;
- неефективна галузева й територіальна структура, відсутність інноваційно орієнтованої моделі розвитку галузі;
- слабке застосування модернізованих інноваційних технологій та індустріальних форм виробництва;
- відсутність інфраструктурного забезпечення галузі;
- брак кадрового забезпечення [25, 39].

В дослідженні Шебаніна О. В., Кікоть Н. Є. виділяють наступні чинники, які мірою стримують розвиток українського експорту:

- ускладнений вихід до світових ринків аграрних підприємств через захисних заходів низки країн;
- слабо розвинена сертифікаційна система та система доброякісності експортованої продукції за умов зростання на світових ринках вимог не тільки до науково-технічних параметрів, але й до споживчих та природних характеристик продукції;
- відсутність специфічних знань відповідно до виходу на світові ринки у більшості вітчизняних підприємств та низький рівень маркетингової активності;
- недостатні інвестиції в перспективні експортно-орієнтовані проекти за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- обмежене використання закордонних інвестицій і кредитів [73].

З початком війни до вищезазначених проблем, які гальмують розвиток агропромислового сектору України додалися нові, зумовлені впливом військових викликів. Як зазначається в дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень, проведеного у 2023 році основними викликами та обмеженнями розвитку агропромислового сектору України в умовах війни стали:

1. Дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників, зокрема через зростання собівартості виробництва. Якщо у 2021 р. 11% підприємств галузі сільського, лісового та рибного господарства одержали чистий збиток, то у 2022 р. їх кількість зростає до 21 %. Якщо у 2021 році рівень рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств становив 37,8%, то у 2022 р. він впав до 14,1 %. Обсяг капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2022 р. становив 51439 млн грн, що на 26,1 % менше обсягу, отриманого порівняно з 2021 р. [1].

2. Зниження обсягів внесення добрив та засобів захисту рослин, що знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад земель. Нестача фінансування та потреба істотної економії спричинили зниження кількості внесених добрив на 50–60 % [1].

3. Посилення кризових явищ у тваринництві, зокрема в м'ясо-молочній галузі. Станом на січень 2024 р. поголів'я великої рогатої худоби в усіх категоріях господарств в Україні оцінювали у 2233,60 тис. голів, що на 3,3 % менше від показника на січень 2023 р., у т. ч. корів 1290,20 тис. голів (- 4,9 %) [1].

4. Дефіцит трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві. Унаслідок бойових дій частина працівників сільгосппідприємств та фермерів була вимушена не тільки припинити економічну діяльність в аграрному секторі, а й покинути власні домівки. За даними ФАО, понад 150000 фермерів / працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни та / або були змушені мігрувати [1].

5. Руйнування інфраструктури виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів. Знищення зерносховищ, продовольчих складів, логістичної інфраструктури, що ускладнює експортні постачання українського збіжжя, що знижує доходи агровиробників, а в умовах труднощів зберігання врожаю через брак електроенергії в осінньо-зимовий період 2022–2023 рр. це призвело до псування

аграрної продукції і навіть утрати її частини. Наразі сумарна ємність зруйнованих зерносховищ сягає 8, млн т, а ємність пошкоджених зерносховищ – 3,25 млн т потужностей одночасного зберігання [1].

6. Екологічні виклики. Через бойові дії та мінування території у 2022 р. сільгоспвиробники не могли використовувати до 30 % полів для посіву (що сягало 5 млн га); у 2023 р. 25 % земельних площ стали непридатними для використання [1].

До зазначених проблем виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки в умовах воєнного часу в дослідженні Бали О. І. виділено наступні проблеми:

- логістичні проблеми;
- фінансові обмеження;
- політична невизначеність;
- введення торговельних обмежень;
- ризики для репутації та безпеки [3].

Розподілимо вищезазначені проблеми виходу вітчизняних підприємств агропромислового сектору на міжнародні ринки на дві групи: зовнішні та внутрішні (табл. 2.1 та 2.2).

Таблиця 2.1

Внутрішні проблеми виходу вітчизняних підприємств агропромислового сектору на міжнародні ринки

Зміст проблеми	
1	2
до війни	в умовах війни
Залежність від кліматичних ризиків	Дефіцит фінансових ресурсів
Дисбаланс між рослинництвом і тваринництвом	Зростання собівартості продукції, падіння рентабельності
Нерівні умови конкуренції для малих фермерських господарств	Зниження використання добрив
Логістичні обмеження всередині країн	Логістичні проблеми, спричинені війною
Недостатній розвиток зрошення	Криза у тваринництві
Низька державна підтримка аграріїв	Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури
Невідповідність міжнародним стандартам якості	Екологічні виклики та мінування
Складні сертифікаційні процедури	Низька додана вартість аграрного експорту
Низьке використання наукових розробок	
Необізнаність щодо експо	

Продовження таблиці 2.1.

1	2
Низькі темпи технологічного оновлення	
Відсутність інноваційної моделі розвитку	
Слабке застосування інноваційних технологій	
Відсутність інфраструктурного забезпечення	
Кадровий дефіцит	

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 2.2

Зовнішні проблеми виходу вітчизняних підприємств агропромислового сектору
на міжнародні ринки

Зміст проблеми	
до війни	в умовах війни
Захисні заходи інших країн	Торговельні обмеження з боку партнерів
Зростання міжнародних вимог до якості сільськогосподарської продукції	Політична невизначеність
Відсутність специфічних знань щодо експорту сільськогосподарської продукції	Репутаційні та безпекові ризики
Низька маркетингова активність на зовнішніх ринках	
Недостатність інвестицій у експортні проєкти	
Обмежений доступ до іноземних кредитів і інвестицій	

Джерело: узагальнено автором

На сьогоднішній день експортна база АПК України переважно складається із продукції низького ступеня переробки, що формує низьку додану вартість до ВВП України. Одним із головних завдань для національних виробників АПК залишається розвиток ринків збуту. В період 2010-2012 рр. різкий поштовх до нарощення експорту надали країни Близького Сходу, де наявний дефіцит продовольчих товарів. Проте після підписання торгівельної асоціації із ЄС 2017 р. ключовим завданням для компаній залишається збільшення обсягів експорту до країн Європи, які поступово збільшують свою частку в структурі експорту України [16].

2.2. Оцінка конкурентних позицій вітчизняних агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку

Проведемо оцінку конкурентних позицій вітчизняних агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку. Для аналізу візьмемо три провідних вітчизняних агрохолдинги: Kernel, Миронівський хлібопродукт та Нібулон.

Kernel – найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 60 країн. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE) [30].

Основними експортними брендами Kernel є соняшникова олія під торговими марками «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «Le Blanc», «Marinado», «Kernel» та «Premi», які постачаються більш ніж у 80 країн світу. Окрім фасованої олії, компанія є одним з найбільших експортерів зернових культур, хоча конкретні бренди для зерна не вказані.

Бренди соняшникової олії:

- «Щедрий Дар»;
- «Стожар»;
- «Чумак» (включаючи «Чумак Золота» та «Чумак Домашня»);
- «QLIO»;
- «Le Blanc»;
- «Marinado» (також «Маринадо»);
- «KERNEL»;
- «Premi».

Компанія є одним з найбільших експортерів зернових культур, таких як кукурудза, пшениця, ячмінь, соя та ріпак [79].

Миронівський хлібопродукт (МХП) – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Підприємство засноване ще в 1998 році, починаючи з одного підприємства. Сьогодні МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів.

МХП об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за кордоном, входить до ТОП-20 кращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine. Штабквартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні, Іспанії та країнах Південно-Східної Європи. Дочірні компанії МХП працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, Нідерландах та інших країнах. У 2008 році МХП стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал у ході IPO (первинного розміщення цінних паперів) на Лондонській фондовій біржі [45].

Миронівський хлібопродукт (МХП) – один із лідерів виробництва та продажу курятини та готової м'ясної продукції. Продукти компанії успішно постачаються до понад 80 країн світу. Вся продукція виготовляється з дотриманням найвищих європейських стандартів якості.

Продукція на експорт реалізується під такими торговими марками:

- Qualiko;
- Sultanah;
- Assilah;
- Ukrainian Chicken;
- Chick&Go.

Забій птиці відбувається відповідно до законів ісламу, під постійним контролем і наглядом представників Центру сертифікації і досліджень HALAL. Дотримання стандартів HALAL запобігає будь-якому можливому забрудненню або накопиченню шкідливих речовин в курячому м'ясі. Це робить продукцію МХП придатною для вживання мусульманами і гарантує найвищу якість і безпеку продуктів [18].

НІБУЛОН – провідний агровиробник та експортер зі 100% українським капіталом. Від 1991 року компанія інвестувала понад 2,3 мільярда доларів США у створення сучасної екосистеми продовольчої безпеки. Її основою є партнерство з понад 4 500 українськими агровиробниками, які разом із НІБУЛОН постачають якісну сільськогосподарську продукцію до 76 країн світу.

У розпорядженні компанії розгалужена інфраструктура: 23 елеваторні комплекси, власні автотранспортні й залізничні потужності, а також флот, збудований на власній суднобудівній верфі. Навіть у воєнний час цей флот продовжує здійснювати річкові перевезення по Дніпру, Дунаю та Південному Бугу, забезпечуючи агровиробникам надійні та ефективні логістичні рішення [50].

НІБУЛОН займає значну частку в українському експорті більшості зернових та олійних культур. Компанія експортує продукцію до більш ніж 70 країн світу. У структурі експорту домінує пшениця з часткою 44,7%. Частка кукурудзи становить 38,1%, ячменю – 10%, ріпаку – 3,5%, сої – 2,8%, сорго – 0,9%. У 2017-2018 р.р. загальний експорт групи компаній становив 4,1 млн т сільгосппродукції. Частка ринку становила 8,1%, а географія експорту становила 29 країн.

Експорт НІБУЛОН за перше півріччя 2018-2019 р.р. становив близько 3 млн т. У першому півріччі 2018-2019 р.р. частка країн Європейського Союзу становила 35,5% проти 11,3% за аналогічний період минулого року. У першій п'ятірці країн-імпортерів – Німеччина, Нідерланди, Іспанія, Франція та Данія. Традиційно компанія продовжує розвивати східний напрямок експорту та нарощувати обсяги поставок до Китаю, Індонезії та інших країн Південно-Східної Азії. Цього маркетингового року НІБУЛОН уперше відвантажив кукурудзу до Індії [51].

Оцінку конкурентних позицій Kernel, МХП та НІБУЛОН на міжнародному аграрному ринку проведемо за матричними методами конкурентного аналізу, наведеними у дослідженнях вітчизняних науковців

[Ахієреєв С. І., Мешкова В. В.; Глуштан Т. В.; Кириченко О. М., Мігдальський А. В.; Коценко М.; Кривицька В. В.; Ткаченко Е. М., Колесник Е. О.; Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В.; Салига К.].

Проведемо оцінку конкурентних позицій Kernel, МХП та НІБУЛОН на міжнародному аграрному ринку за методом побудови матриці конкурентного профілю (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Матриця конкурентного профілю вітчизняних агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Kernel		Головні конкуренти			
				МХП		НІБУЛОН	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
1.2. Асортимент на міжнародному ринку	0,15	4	0,45	4	0,45	4	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	3	0,30	0,45	0,30
2.2. Знижки	0,05	1	0,05	2	0,10	0,10	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	3	0,30	0,30	0,40
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Міжнародні логістичні ланцюги	0,05	3	0,15	2	0,20	2	0,20
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
4. Просування товару на міжнародному ринку	0,1	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Загальна оцінка	1		3,75		3,45		3,40

Примітка: балів 0 – найнижче значення, 5 балів – найвище значення.

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки матриці конкурентного профілю показали, що на першому місці агрохолдинг Kernel з оцінкою 3,75. МХП на другому місці з оцінкою – 3,45. На третьому місці – НІБУЛОН з оцінкою – 3,40.

Визначимо рівень конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів Kernel, МХП та НІБУЛОН на міжнародному аграрному ринку за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		Kernel	Підприємства-конкуренти	
			МХП	НІБУЛОН
Міжнародний імідж підприємства	0,1	1	1	1
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	1,08	1,08	0,72
Широта асортименту експортної продукції	0,17	1,53	1,36	1,19
Рівень якості продукції, що відправляється на експорт	0,15	1,5	1,5	1,5
Витрати на рекламу	0,14	1,26	1,26	0,98
Ціни на продукцію	0,12	1,08	1,08	1,08
Широта агропродовольчих ланцюгів	0,2	1,8	1,8	1,8
Разом	1,0	8,25	8,08	7,27

Примітка: Оціночна шкала від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За методом оцінки конкурентних переваг визначимо зважену оцінку конкурентних переваг агрохолдингів як суму добутків бальної оцінки та вагомості. Розрахуємо середню оцінку ключових чинників агрохолдингів Kernel, МХП, НІБУЛОН. Наступним кроком розраховуємо конкурентну позицію кожного агрохолдингу за формулою:

$$КП = \frac{\text{Середня оцінка КФУ "ІКС" - середня оцінка КФУ конкурентів}}{\text{середня оцінка КФУ конкурентів}} \times 100 \quad (2.1)$$

Розраховуємо конкурентну позицію агрохолдингів:

$$КП_{\text{Kernel}} = (8,25 - (8,08 + 7,27)/2) / 8,08 + 7,27 = 0,04$$

$$КП_{\text{МХП}} = (8,08 - (8,25 + 7,27)/2) / 8,25 + 7,27 = 0,02$$

$$КП_{\text{НІБУЛОН}} = (7,27 - (8,25 + 8,08)/2) / 8,25 + 8,08 = -0,06$$

Агрохолдинг Kernel має найбільш сильну конкурентну позицію на міжнародному ринку порівняно з іншими агрохолдингами (КП=0,04). МХП з конкурентною позицією на міжнародному ринку 0,02 та НІБУЛОН -0,06 мають

значно слабкішу конкурентну позицію на міжнародному аграрному ринку порівняно з Kernel.

Розрахуємо конкурентоспроможність агрохолдингів Kernel, МХП та НІБУЛОН на міжнародному аграрному ринку за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності агрохолдингів на міжнародному аграрному ринку з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Kernel		МХП		НІБУЛОН	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	8	1,6	7	1,4	7	1,4
2. Рентабельність сільськогосподарської продукції на міжнародному ринку, %	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
3. Середня експортна ціна, грн.	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
4. Якість сільськогосподарської продукції	0,15	10	1,5	10	1,5	10	1,5
5. Строк виконання поставки, днів	0,15	6	0,9	7	1,05	8	1,2
6. Рівень визнання продукції агрохолдингу	0,1	9	0,9	9	0,9	8	0,9
7. Витрати на рекламу та бренди	0,05	10	0,5	9	0,45	5	0,25
Σ	1		8,4		8,3		8,25

Примітка: Оціночна шкала від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

Визначаємо показник конкурентних переваг агрохолдингів за формулою 2.2.:

$$P_{к.п.} = \frac{B_{\text{баз підприємства}}}{B_{\text{конкурента}}} \quad (2.2)$$

Пк.п. Kernel = 1,0

Пк.п. МХП=8,4/8,3=1,01

Пк.п. НІБУЛОН=8,4/8,25=1,02

За результатами оцінки агрохолдингів можна зробити висновок, що Kernel найбільше контролює діяльність на міжнародному аграрному ринку, а агрохолдинги МХП та НІБУЛОН займають стійке положення на міжнародному аграрному ринку.

Визначимо міжнародну конкурентоспроможність Kernel, МХП та НІБУЛОН на міжнародному аграрному ринку (табл. 2.6).

Визначимо ціну одиниці сільськогосподарської продукції агрохолдингів, що продаються на міжнародному аграрному ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ціни одиниці сільськогосподарської продукції агрохолдингів, що продаються на міжнародному аграрному ринку, грн за тону

Сільськогосподарська продукція	Kernel	МХП	НІБУЛОН
Пшениця	480000	465600	501600
Кукурудза	472800	456000	417600
Соняшник	1329600	1272000	-

Джерело: [31, 47, 52]

Вихідні дані до розрахунку продукції агрохолдингів, що продаються на міжнародному аграрному ринку згрупуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані до розрахунку міжнародної конкурентоспроможності продукції агрохолдингів

Показники	Значення показника для Kernel
Питома вага продукції міжнародної якості	100
Питома вага продукції міжнародної якості у МХП	100
НІБУЛОН	100
Ціна тони пшениці	480000
Ціна тони пшениці у: МХП	465600
НІБУЛОН	501600
Тривалість освоєння одного виду продукції	120
Тривалість освоєння одного виду продукції у конкурента	120

Джерело: складно автором

Індекс міжнародної конкурентоспроможності агрохолдингу визначається за формулою:

$$I_{ксп} = I_{як} \times I_{в} \times I_{гнуч}, \quad (2.3)$$

де $I_{як}$ — індекс якості;

$I_{в}$ — індекс витрат;

$I_{гнуч}$ — індекс гнучкості.

Індекс якості сільськогосподарської продукції визначається за формулою :

$$I_{як} = \frac{K_{np}}{K_o}, \quad (2.4)$$

де K_o — питома вага продукції міжнародної якості на підприємстві конкурента;

K_{np} — питома вага продукції міжнародної якості на базовому підприємстві.

$$I_{як \text{ Kernel}} = 100/100 = 1,0$$

Індекс витрат сільськогосподарської продукції визначається за формулою:

$$I_{в} = \frac{B_o}{B_{np}}, \quad (2.5)$$

де B_o — витрати на 1 грн сільськогосподарської продукції на підприємстві конкурента;

B_{np} — витрати на 1 грн сільськогосподарської продукції на базовому підприємстві.

$$I_{в \text{ Kernel}} = 480000/465600 = 1,03$$

Індекс гнучкості визначається за формулою :

$$I_{гнуч} = \frac{T_o}{T_{np}}, \quad (2.6)$$

де T_o — тривалість освоєння нового виду продукції на підприємстві конкурента;

T_{np} — тривалість освоєння нового виду продукції на базовому підприємстві.

$$I_{\text{гнуч Kernel}} = 120/120 = 1,0$$

$$I_{\text{ксп Kernel}} = 1,0 \times 1,03 \times 1,0 = 1,03$$

Індекс міжнародної конкурентоспроможності Kernel становить 1,03 і є вищим за 1,0. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність Kernel є вище за його основних конкурентів МХП та НІБУЛОН на 30%.

2.3. Стан та проблеми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору

Вихід підприємства на міжнародні ринки – це складний процес, який включає стратегічне планування, дослідження ринку та адаптацію ділової практики до нових культурних, правових та економічних умов [3].

Процес виходу сільськогосподарського підприємства на міжнародний ринок складається з наступних етапів (рис. 2.2):

Етап 1. Попередній аналіз і підготовка підприємства до міжнародної діяльності.

1.1. Оцінка внутрішніх ресурсів та потенціалу:

- аналіз виробничих можливостей (площі, урожайність, техніка, технології);
- оцінка якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам (GlobalG.A.P., ISO, HACCP тощо);
- фінансовий аналіз: рентабельність, собівартість, можливість інвестування в експорт.

1.2. SWOT-аналіз підприємства щодо міжнародної діяльності:

- визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для виходу на зовнішні ринки;

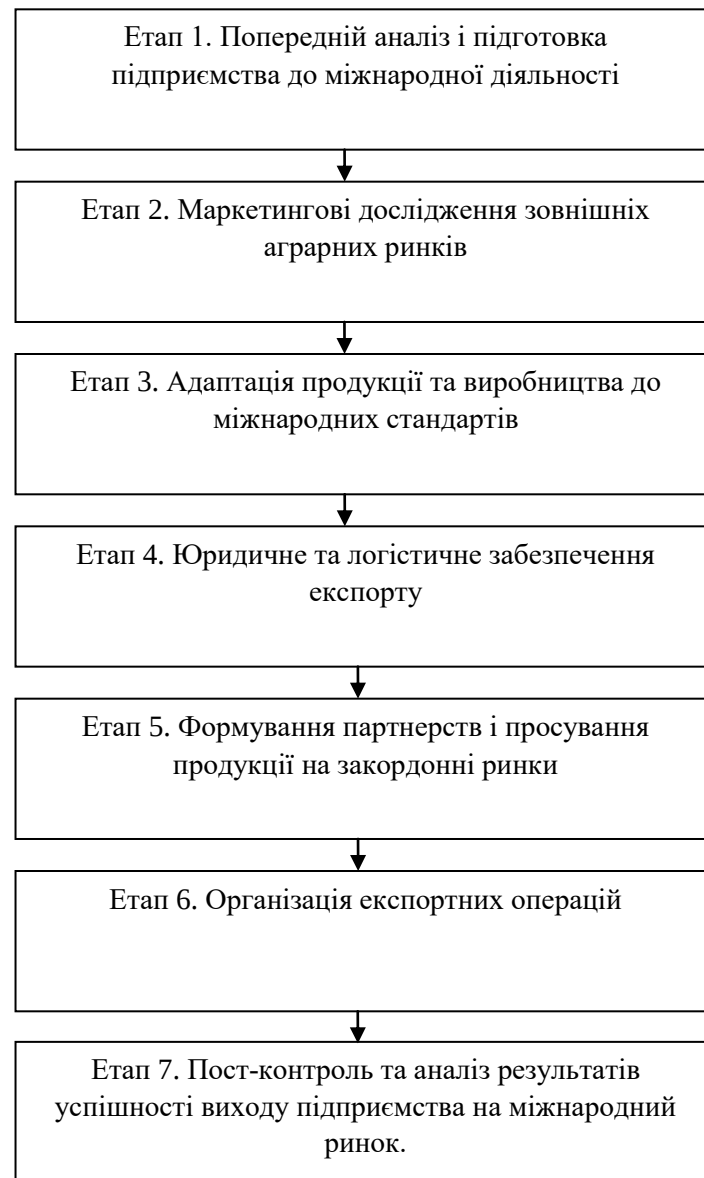


Рис. 2.2 Процес виходу сільськогосподарського підприємства на міжнародний ринок

Джерело: складено автором

- формування попереднього бачення напрямів і форматів експансії.

1.3. Вибір стратегічної моделі виходу підприємства на міжнародний ринок:

- експорт безпосередній або через трейдерів;
- участь у міжнародних коопераціях;
- укладення довгострокових контрактів;
- створення спільних підприємств (JV).

Етап 2. Маркетингові дослідження зовнішніх аграрних ринків.

2.1. Відбір пріоритетних країн:

- аналіз попиту на продукцію (зернові, олійні, органіка, м'ясо-молочні продукти);

- вивчення споживчих тенденцій та цінової динаміки.

2.2. Оцінка конкурентного середовища:

- визначення ключових конкурентів;
- порівняння рівня якості та ціни;
- аналіз бар'єрів входження (митні тарифи, квоти, сертифікації).

2.3. Вивчення вимог до продукції:

- стандарти безпеки та якості;
- специфіка упаковки, маркування, логістики;
- особливості контрактних умов у конкретній країні.

Етап 3. Адаптація продукції та виробництва до міжнародних стандартів.

3.1. Сертифікація продукції:

- впровадження систем HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P.;
- проходження аудитів та отримання сертифікатів відповідності.

3.2. Поліпшення технологічних процесів:

- модернізація обладнання;
- впровадження технологій контролю якості;
- впорядкування процесів зберігання та транспортування.

3.3. Формування експортного асортименту:

- визначення оптимальної продукції для конкретного ринку;
- підготовка продукції до експорту (фасування, стандартизація, охолодження, пакування).

Етап 4. Юридичне та логістичне забезпечення експорту.

4.1. Вибір юридичної моделі виходу:

- реєстрація експортних операцій;
- підготовка контрактів згідно з INCOTERMS;
- митно-тарифне планування.

4.2. Логістичне планування:

- вибір способу транспортування (морське, залізничне, авто);
- визначення оптимальних маршрутів і складів тимчасового зберігання;

- оцінка транспортних витрат та строків доставки.

4.3. Управління ризиками:

- страхування вантажів;
- хеджування валютних ризиків;
- формування резервних каналів поставок.

Етап 5. Формування партнерств і просування продукції на закордонні ринки.

5.1. Пошук міжнародних партнерів:

- трейдери, дистриб'ютори, імпортери, логістичні компанії;
- участь у міжнародних виставках, ярмарках, торгових місіях.

5.2. Налагодження переговорів і укладення контрактів:

- формування комерційної пропозиції;
- узгодження умов постачання, ціни, обсягів, строків;
- підписання довгострокових або регулярних контрактів.

5.3. Формування маркетингової стратегії:

- адаптація бренду та упаковки під вимоги ринку;
- цифровий маркетинг та просування продукції;
- робота з міжнародними торговельними платформами.

Етап 6. Організація експортних операцій.

6.1. Підготовка документації:

- сертифікати якості, фітосанітарні сертифікати;
- митна декларація;
- страхові документи.

6.2. Координація поставок:

- контроль завантаження;
- перевірка умов транспортування (температурний режим, герметичність);

- контроль строків доставки та взаємодія з логістами.

Етап 7. Пост-контроль та аналіз результатів успішності виходу підприємства на міжнародний ринок.

7.1. Оцінка результативності:

- аналіз прибутковості експортної діяльності;
- контроль відповідності продукції міжнародним вимогам;
- аналіз відгуків партнерів та покупців.

7.2. Корекція стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок:

- вдосконалення логістики та організації експорту;
- розширення ринків або асортименту;
- підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, процес виходу аграрного підприємства на міжнародний ринок складається з комплексу взаємопов'язаних етапів від внутрішньої підготовки та дослідження ринків до сертифікації, партнерств, логістики та постійного аналізу результатів. Ефективність виходу цього процесу залежить від здатності підприємства забезпечити високу якість продукції, відповідність міжнародним стандартам, конкурентоспроможні ціни та стабільність поставок.

Для здійснення процесу виходу на міжнародний ринок підприємства агропромислового сектору повинні розробити стратегію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Однак, в процесі розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності вітчизняні підприємства агропромислового сектору стикаються на заступними труднощами (рис.2.3.)

1. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств агропромислового сектору:

- військові дії, руйнування інфраструктури, логістичні ризики та обмеження ускладнюють планування довгострокових стратегій;
- значні коливання валютного курсу та цін на ресурси знижують передбачуваність стратегічних рішень;

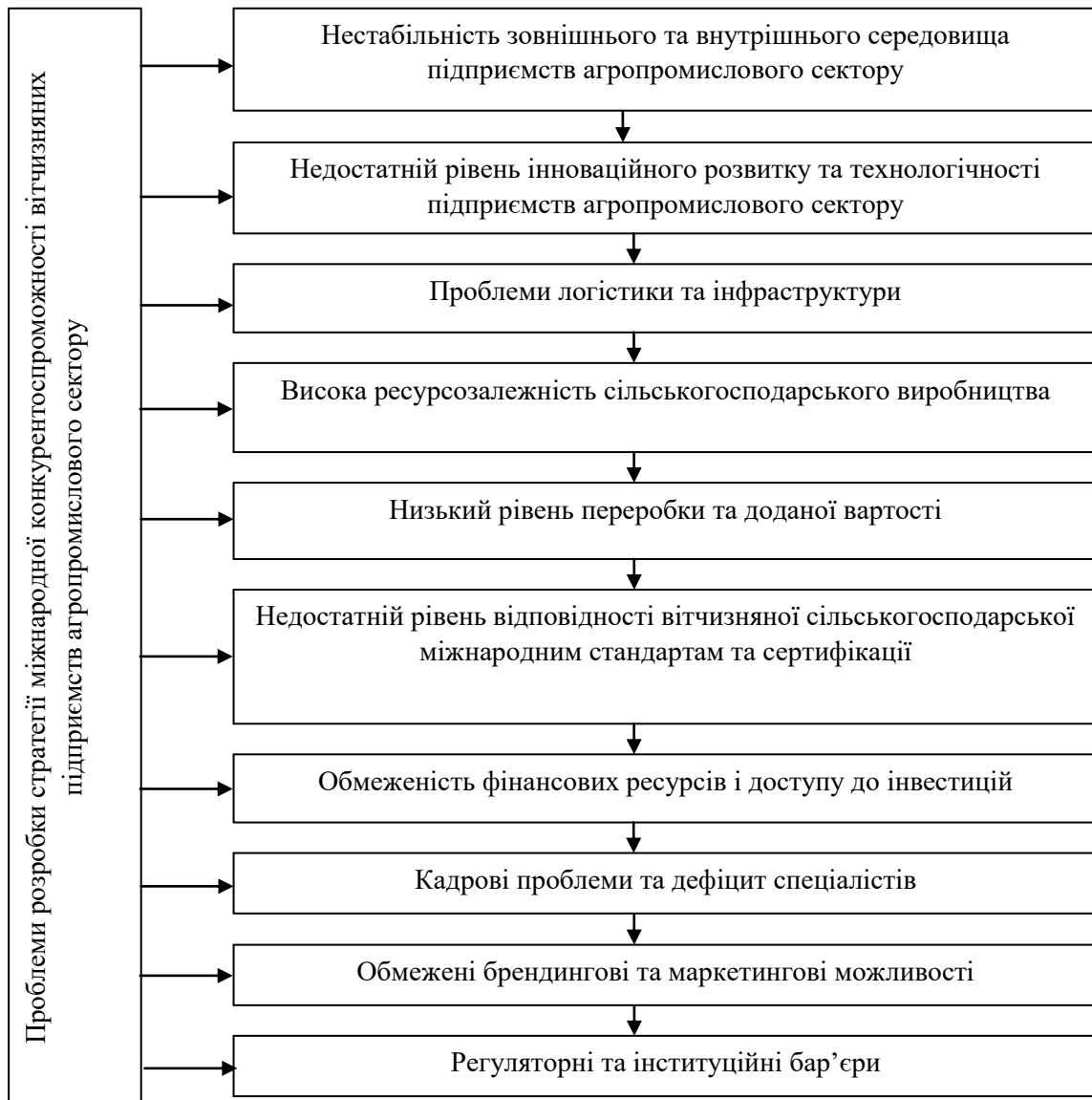


Рис. 2.3. Проблеми розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору

Джерело: складено автором

– невизначеність зовнішньої торгівельної політики та режимів доступу на ринки (квоти, митні бар'єри, тимчасові обмеження з боку партнерів).

2. Недостатній рівень інноваційного розвитку та технологічності підприємств агропромислового сектору:

– низька швидкість впровадження цифрових технологій, агротехнологій високої точності, ІІІ-рішень у виробництво та логістику;

- зношеність основних засобів, недостатній рівень автоматизації та модернізації виробництва;

3. Проблеми логістики та інфраструктури:

- зруйновані транспортні маршрути, порти, елеватори, склади;
- висока вартість логістики та нестача альтернативних транспортних коридорів;
- нерозвинена інфраструктура зберігання і переробки, що знижує якість продукції та збільшує витрати.

4. Висока ресурсозалежність сільськогосподарського виробництва:

- залежність від імпортних добрив, насіння, техніки, засобів захисту рослин;
- коливання світових цін на паливо та добрива;
- складність у забезпеченні стабільних поставок та формуванні сталих виробничих ланцюгів.

5. Низький рівень переробки та доданої вартості:

- Україна здебільшого експортує сировину (зерно, олійні), а не готові продукти з високою доданою вартістю;
- невелика кількість підприємств, здатних забезпечити стандарти глибокої переробки, брендування та маркетингу;
- втрата значної частини прибутку через слабку вертикальну інтеграцію.

6. Недостатній рівень відповідності вітчизняної сільськогосподарської міжнародним стандартам та сертифікації:

- висока вартість отримання сертифікатів (наприклад, GlobalG.A.P., HACCP, ISO), важливих для виходу на преміальні ринки;
- нерозвиненість системи контролю якості та простежуваності продукції;
- складність адаптації до вимог ЄС та інших регіонів щодо екологічності, безпечності та вуглецевого сліду.

7. Обмеженість фінансових ресурсів і доступу до інвестицій:

- високі ставки кредитування, ризики неповернення, обережність

інвесторів щодо аграрного сектору у воєнний період;

- низька доступність довгострокових фінансових інструментів;
- недостатній розвиток механізмів державно-приватного партнерства, страхування ризиків та грантових програм.

8. Кадрові проблеми та дефіцит спеціалістів:

- відтік кваліфікованої робочої сили, особливо з високотехнологічних сфер;
- недостатній рівень знань із міжнародного маркетингу, логістики, стратегічного менеджменту.

9. Обмежені брендингові та маркетингові можливості:

- слабкість національних та корпоративних брендів на глобальних ринках;
- відсутність довгострокових стратегій просування та позиціонування товарів;
- нестача маркетингових бюджетів і комунікацій у міжнародному середовищі.

10. Регуляторні та інституційні бар'єри:

- складні процедури митного оформлення, бюрократія;
- повільна гармонізація регуляторної бази з нормами ЄС;
- недостатня підтримка експортерів у питаннях консультацій, страхування та супроводу зовнішньоекономічної діяльності.

Узагальнені вище проблеми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору є комплексними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють як зовнішні чинники (воєнні ризики, логістичні обмеження, глобальні ринкові виклики), так і внутрішні (технологічна відсталість, нестача фінансів, управлінські й кадрові дефіцити). Подолання цих бар'єрів потребує державної підтримки, інноваційного оновлення, модернізації інфраструктури та активної інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості.

Висновки до розділу 2.

Аналіз сучасного стану та динаміки розвитку агропромислового сектору України показує, що до початку повномасштабного вторгнення галузь була одним із ключових драйверів національної економіки та формувала значну частину валютних надходжень держави. Україна входила до провідних світових експортерів зернових та олійних культур, забезпечувала суттєву частку світового виробництва соняшникової олії, а аграрна продукція становила до половини всього експорту країни. Однак, попри високий потенціал та конкурентні переваги, сектор стикався з низкою системних внутрішніх та зовнішніх бар'єрів.

До ключових внутрішніх обмежень у довоєнний період належали кліматичні ризики, дисбаланс у структурі виробництва, нерівні конкурентні можливості для малих фермерів, логістичні труднощі та недостатній розвиток інфраструктури, низька державна підтримка, технологічне відставання та обмежене застосування наукових розробок. Значним бар'єром для виходу на зовнішні ринки була також невідповідність продукції міжнародним стандартам, складність процедур сертифікації та недостатня обізнаність виробників у питаннях експорту. Проблеми зовнішнього характеру проявлялися у зростанні міжнародних вимог до якості продукції, нетарифних обмеженнях та захисних заходах інших країн, недостатніх інвестиціях у зовнішньоекономічні проєкти, а також низькій маркетинговій активності українських експортерів на глобальних ринках.

Війна 2022 року суттєво посилила та розширила спектр проблем. До вже існуючих бар'єрів додалися фінансові труднощі, різке падіння рентабельності, руйнування інфраструктури, мінування земель, скорочення поголів'я тварин, дефіцит трудових ресурсів, зниження використання добрив, що призвело до падіння врожайності та якості продукції. Логістичні виклики набули критичного характеру через блокування портів, а експортні обмеження, політична невизначеність і репутаційні ризики ускладнили доступ до

міжнародних ринків та іноземного капіталу.

Узагальнення проблем дозволило систематизувати їх на внутрішні та зовнішні, що відображено у відповідних таблицях та є необхідним для подальшого формування ефективних стратегій відновлення експортного потенціалу агропромислового сектору України. Загалом, можна зробити висновок, що попри значний аграрний потенціал України, вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки стримується поєднанням структурних, регуляторних, технологічних та логістичних бар'єрів, які у воєнний час ускладнилися новими ризиками та обмеженнями. Подолання зазначених проблем потребує комплексної державної підтримки, інвестицій у модернізацію виробництва та логістики, підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також розвитку інституційної та інформаційної підтримки експортерів. Тільки за умови цілеспрямованої трансформації внутрішнього середовища та адаптації до нових глобальних викликів український аграрний сектор зможе відновити та посилити свої позиції на світовому ринку.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ

3.1 Стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках

Стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках формуються під впливом глобальних економічних тенденцій, зростаючої конкуренції, посилення вимог до якості продукції та необхідності забезпечення сталого розвитку. Передумови для зміцнення позицій України на світових ринках є значними, адже аграрний сектор традиційно залишається одним із найпотужніших напрямів національної економіки. Утім, для ефективної інтеграції та довгострокового закріплення на міжнародній арені українським підприємствам необхідно орієнтуватися на низку ключових стратегічних пріоритетів (рис. 3.1.).

Першим важливим пріоритетом є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, що передбачає модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій вирощування, зберігання та переробки, а також удосконалення системи контролю якості. Світові аграрні ринки висувають високі вимоги до безпечності та екологічності продукції, тому українські підприємства мають орієнтуватися на сертифікацію за міжнародними стандартами, такими як HACCP, GlobalG.A.P. або органічні стандарти ЄС.

Міжнародний стандарт GlobalG.A.P. або Good Agricultural Practice є стандартом, розробленим Асоціацією європейських роздрібних торговців сільськогосподарською продукцією (EUREP), ще у 1997 році для гарантування

безпечного виробництва свіжих продуктів харчування. Мета стандарту полягає в мінімізації ризиків сільськогосподарського виробництва шляхом відстеження всього циклу вирощування продукту. За допомогою сертифікації сільськогосподарські товаровиробники мають підтвердити споживачам і компаніям з ритейлу відповідність свого виробництва вимогам стандартів GLOBALG.A.P [22].



Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках

Джерело: складено автором

Це забезпечить підвищення якості продукції сприятиме зміцненню довіри іноземних партнерів, розширенню ринків збуту і формуванню позитивного

іміджу України як надійного експортера. За даними адміністративного офісу GLOBALG.A.P. на початок 2019 року лише у Європі були сертифіковані 116 507 виробників [22].

Другим стратегічним напрямом виступає диверсифікація зовнішніх ринків експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції. Україна вже має потужні позиції на європейських і азійських ринках зернових та олійних культур, проте глобальні ризики, а саме зміни торговельних умов, геополітичні чинники, коливання цін вимагають пошуку нових напрямів експорту. Відкриття та зміцнення присутності на ринках країн Близького Сходу, Північної Африки, Південно-Східної Азії та Латинської Америки дозволить вітчизняним підприємствам зменшити залежність від окремих регіонів та забезпечити стабільні поставки навіть за умов кризових коливань. За даними Міністерства аграрної політики України головними країнами, до яких Україна постачає свою продукцію аграрного сектору стали: Індія, Єгипет, Нідерланди, Іспанія, Китай, Туреччина, Італія, Польща, Іран та Білорусь. сумарна частка цих країн в експорті за 10 місяців 2017 р. становить 55,2% [63].

Важливим стратегічним завданням залишається розвиток переробної галузі та виробництва продукції з високою доданою вартістю. Україна традиційно виступає постачальником сировини, однак з метою підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій необхідно розвивати глибоку переробку зернових, олійних культур, молока та м'яса. Основу експорту агропродовольчої продукції України традиційно складає продукція з низьким та середнім ступенем переробки – зернові та технічні культури, рослинна олія, залишки і відходи харчової промисловості. У 2015 р. загальна частка їх поставок становила близько 90%. З часом, до них приєдналася товарна група – м'ясо та субпродукти. У 2022 р. перелічена агропродовольча продукція сформувала переважну частину аграрного експорту нашої держави (понад 85%). На експорт готових продуктів харчування припадало близько 15% товарної структури вітчизняного агропродовольства [56]. Переорієнтація з експорту сировини на експорт готової продукції або

інгредієнтів для харчової промисловості забезпечить більшу економічну ефективність, збільшення валютних надходжень та створення нових робочих місць.

Формування агропромислових кластерів і розвиток виробничої інфраструктури є важливим інструментом у цьому напрямі. На сьогоднішній день в Україні існують лише поодинокі приклади практичного створення і функціонування аграрних кластерів, які переважно є ініціативою товаровиробників і засновані на основі досвіду, запозиченого ними із світової практики кластерного розвитку [10].

Послідовність створення кластерів в агропромисловому секторі України включає 5 основних етапів:

1. Попередній аналіз та визначення перспективних територій та виробництв, який включає в себе аналіз ресурсного потенціалу регіону, аналіз традицій виробництва, дослідження структури виробництва (кількість та потужність господарств, взаємозв'язки між ними, позитивні та негативні фактори їх розвитку) [10].

2. Ініціація створення кластера та заохочення до участі керівників підприємств, протягом якого відбувається організація великих відкритих зустрічей для представлення принципів роботи мережевих структур, зазначення їх можливостей та переваг та формування кола малих та середніх підприємств, що мають спільні інтереси, та економічне зростання яких стримують однакові чинники, згрупування підприємств задля рішення спільної проблеми або навколо спільної перспективи розвитку [10].

3. Стратегічне планування, який охоплює глибокий аналіз спільних проблем та можливостей, затвердження робочого плану майбутнього кластера згідно критеріїв розвитку на короткий, середній та довгостроковий період, попереднє визначення організаційної структури майбутнього кластера, підприємств-лідерів, принципів роботи в кластері та його правового статусу [10].

4. Розробка та реалізація пілотного проекту, що дозволяє швидко відчувати позитивний ефект від нового формату роботи. Цей захід бажано проводити для консолідації учасників та опрацювання механізмів роботи в новоутвореній структурі [10].

5. Розробка та реалізація стратегічних проектів, які, становлять зміст роботи кластера [10].

Наступним стратегічним пріоритетом виступає інноваційний розвиток та цифровізація агропромислового сектору. Використання технологій точного землеробства, систем супутникового моніторингу, агродронів, автоматизованих систем управління ресурсами дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати. Інтеграція цифрових рішень у ланцюги постачання таких як блокчейн для відстеження походження продукції підвищує прозорість та довіру іноземних імпортерів.

Однак, на сьогоднішній день тільки 32% вітчизняних агрохолдингів вже впровадили технології точного землеробства. Агрохолдинг «Континентал фармез груп» здійснює дистанційний моніторинг полів за допомогою безпілотних літаків «Trinity F9», агрохолдинг «Укрпромінвест» – використовує безпілотні літальні апарати. Агрохолдинг «ІМК» проводить моніторинг стану земель з допомогою інформаційної технології «PreAgri – ІМС Geoportal». Агрохолдинг «Пелетехніка» має демо-поля та дослідницький центр, який використовує технології точного землеробства за допомогою програмного забезпечення «Trimble Ag» для підтримки всього циклу сільськогосподарського виробництва. [72]. Саме тому, інноваційна трансформація є ключовою умовою для відповідності продукції вітчизняного агропромислового сектору вимогам сучасних міжнародних ринків.

Не менш значущим пріоритетом є дотримання принципів сталого розвитку й екологічної відповідальності вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників. Світові ринки все частіше орієнтуються на екологічно чисту, енергоощадну та соціально відповідальну продукцію. Для цього українським підприємствам необхідно впроваджувати системи раціонального використання

ресурсів, зменшувати викиди шкідливих речовин, застосовувати відновлювані джерела енергії наприклад, біогазові установки або сонячні станції. Розвиток органічного землеробства й адаптація до європейських ESG-вимог здатні забезпечити підприємствам конкурентні переваги та доступ до преміальних сегментів ринку. Перевагами переходу вітчизняних підприємств агропромислового сектору до органічного землеробства є (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Переваги переходу вітчизняних підприємств агропромислового сектору до
органічного землеробства

Екологічні переваги	Споживчі переваги	Економічні переваги	Соціальні переваги
Збереження природної родючості ґрунту упродовж багатьох років Збереження вологи у ґрунті Зниження фітопатогенного фону у ґрунті Збереження структури ґрунту Призупинення процесів деградації ґрунтів Зменшення резистентності хвороб та шкідників до біологічних засобів захисту рослин Збереження природних ентомофагів Відновлення біорізноманіття	Біологічно повноцінна продукція, вирощена на здоровому ґрунті, без хімічної стимуляції Продукти, у яких відсутні ГМО Натуральна, свіжа, місцева, сезонна продукція Сертифікована продукція зі зрозумілим та прозорим походженням, відомим місцем виробництва, включаючи всі інгредієнти Поліпшення якісних характеристик продукції (смак, запах, вміст вітамінів та ін. показників)	Підвищення рентабельності продукції Незалежність від зовнішніх джерел фінансування Підвищення конкурентоспроможності Зростання прибутковості виробництва продукції Удосконалення системи управління ресурсами та витратами Ресурсозбереження за рахунок замкнутого циклу виробництва Зростання ВВП за рахунок розширення експорту Підвищення рівня зайнятості	Підвищення імунітету Зниження чинників, які провокують алергію та інші захворювання Зменшення хімічного пресу (хімічні пестициди та добрива, хімічні харчові добавки заборонені) на імунітет та організм загалом Збереження ендокринної системи через відсутність пасивного вживання гормонів росту Зниження ризику розвитку антибіотикорезистентності Зменшення ризику втрати здоров'я при роботі на полях за рахунок уникнення контакту з хімічними пестицидами

Джерело: складено за [5]

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток логістичної інфраструктури, яка напряду впливає на швидкість, вартість і стабільність

експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції. Підприємства мають інвестувати в модернізацію логістичних потужностей, розвиток портової інфраструктури, розширення складських приміщень, впровадження сучасних технологій зберігання та транспортування. Оптимізація логістики є критичним фактором для підвищення міжнародної конкурентоспроможності, особливо в умовах, коли українська логістика стикається з геополітичними викликами. Важливим інструментом підтримки логістики аграрної продукції може стати розвиток інформаційної системи, яка гарантує оновлення щодо швидкості перевезень по різних сегментах мережі, з чіткою компенсаційною політикою за невиконання умов. Впровадження аналітичної системи для відстеження попиту на вагони дозволить регулювати кількість лотів на аукціонах, забезпечуючи адекватну наявність рухомого складу [34].

Важливою складовою стратегічного розвитку виступає зміцнення міжнародного іміджу українських підприємств агропромислового сектору. Участь у міжнародних виставках, форумах та проектах із сертифікації підвищує впізнаваність продукції, сприяє встановленню партнерств та залученню інвестицій. Прозорість діяльності, корпоративна відповідальність та ефективне управління допомагають формувати довіру контрагентів та міжнародних організацій.

Не можна оминати увагою й розвиток людського капіталу в агропромисловому секторі. Високий рівень професійної підготовки працівників, упровадження сучасних навчальних програм, співпраця з науковими установами та впровадження інноваційних освітніх технологій є необхідними умовами для реалізації всіх інших стратегічних пріоритетів. Підвищення кваліфікації персоналу дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зовнішні зміни та адаптуватися до вимог глобального ринку.

Для забезпечення стратегічних пріоритетів розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках уряд розробляє Національну експортну стратегію України до 2030 р. Місією Національної експортної стратегії до 2030 року є підвищення стійкості

української економіки, покращення її технологічності та перехід до експорт орієнтованого зростання шляхом нарощування виробництва та експорту товарів і послуг з вищою доданою вартістю. Стратегія матиме три основні стратегічні цілі:

- нарощення обсягів експорту та покращення його структури;
- посилення державних спроможностей, інституцій та інструментів для вирішення поставлених завдань розвитку експорту, зокрема експансії на цільові ринки;
- створення сприятливих умов для ведення експортної діяльності.

Також до кожної зі стратегічних цілей визначено операційні, як, наприклад, покращення структури експорту, розширення доступу до експортних ринків, подолання нетарифних бар'єрів, приєднання до союзів і альянсів важливих для розвитку експорту та ін [49].

Згідно проведеного дослідження компанією AgroPolit.com перспективними країнами, які повинні бути у експортному фокусі Національної експортної стратегії є:

- Країни близького Сходу – 63%;
- Країни Африки – 48%;
- ЄС – 43%;
- Китай – 40 %;
- Індія – 30%;
- Корея – 16 %;
- Японія – 15%;
- Британія – 14%;
- Канада – 13% [19].

Скасування торговельного безвізу з ЄС сприяє покращенню роботи 59% підприємств агропромислового сектору [19].

Отже, стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках охоплюють широкий комплекс заходів, спрямованих на підвищення

конкурентоспроможності, інноваційність, екологічність та ефективність. Їх реалізація забезпечить сталий розвиток українського аграрного сектору, розширить присутність на світових ринках та сприятиме зміцненню економічної стійкості країни в умовах глобальних викликів.

3.2. Сучасні інструменти підвищення конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору

Український агропромисловий сектор, незважаючи на труднощі, які четвертий рік спричиняються повномасштабними військовими діями РФ на території України, впевнено доводить свою важливість у забезпеченні внутрішньої продовольчої безпеки країни та підтверджує експортні спроможності щодо продовольчої продукції на світові аграрні ринки, зміцнюючи свої позиції постачальника продовольства для населення світу [46]

Обсяги експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки за період 2021-2024 р.р. наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки за період 2021-2024 р.р.

Види реалізації продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024р до 2021р	
	млн. дол. США	%	млн. дол. США	%	млн. дол. США	%	млн. дол. США	%	млн. дол. США	%
Всього	68072	100	44136	100	36183	100	41733	100	-26339	100
у т.ч.										
Продукція тваринницького походження	1345	2,0	1472	3,3	1363	3,8	1644	3,9	299	122,2
Продукція рослинницького походження	15538	22,8	13473	30,5	11717	32,4	13528	32,4	-2010	87,1
зернові культури	12344	18,1	9108	20,6	8307	23,0	9418	22,6	-2926	76,3
олійні культури	2435	3,6	3758	8,5	2819	7,8	3394	8,1	959	139,4
Жири та олії	7037	10,3	5949	13,5	5649	15,6	57569	13,8	-1281	81,8
Готові харчові продукти	3788	5,6	2497	5,7	3272	9,0	3756	9,0	-32	99,2

Джерело: складено за [46]

За період 2021-2024 р.р. обсяги експорту продукції тваринницького походження зросли до 299 млн доларів США або на 122,2%, а продукції рослинницького походження впали на 2010 млн доларів США до 87,1%. За аналізований період загальний обсяг падіння експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції становив -26339 млн доларів США, що в першу чергу спричинено дією військових викликів. Одним із напрямів відновлення та нарощення обсягів експорту вітчизняних підприємств агропромислового сектору є впровадження сучасних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день конкурентоспроможність підприємств агропромислового сектору в Україні залежить не лише від традиційних чинників (земля, ресурси, логістика), але дедалі більше від інновацій, цифровізації, стійкості та ефективного менеджменту.

Основними інструментами підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору в Україні є такі:

1. Цифровізація вітчизняних підприємств агропромислового сектору та перехід до Індустрії 4.0 на основі впровадження:

- Інтернету речей (IoT) і датчиків. Встановлення ґрунтових датчиків вологості, температури, поживних речовин дає змогу точніше планувати зрошення, внесення добрив, знижувати витрати і підвищувати врожайність;
- систем телеметрії / GPS-моніторингу за рахунок переходу до системи моніторингу руху техніки, агрономічних процесів (посів, обприскування) для оптимізації логістики на полях, скорочення затрат палива та часу;
- робототехніки та автономної техніки такої як дрони для аграрного моніторингу (спостереження за станом посівів, визначення зон проблем), автономні трактори, які підвищують продуктивність і знижують людський фактор;
- штучного інтелекту і аналітики даних на основі моделі прогнозування врожайності, хвороб, шкідників; аналітика мікроклімату полів; машинне навчання для оптимізації ресурсів.

- хмарних платформ та мобільних додатків, як мобільні рішення для агрономів, менеджерів; хмарні платформи для зберігання і аналізу великих обсягів даних [42].

2. Розробка інноваційних стратегій та інвестиції в агропромисловому секторі:

- інвестиції в передові сільськогосподарські технології, основними з яких є точне землеробство, генетика, біотехнології, мікрозрошення на основі інтеграції з науковими організаціями, створення кластерів, інтелектуалізація інновацій [7];

- створення інноваційних кластерів, як об'єднання агропідприємств, університетів, НДІ, фінансових установ для спільного розвитку технологій, обміну знаннями та кооперації [7];

- впровадження нових фінансових інструментів на основі використання грантів, пільгових кредитів, венчурних інвестицій, «зелених» інвестицій у технології сталого землеробства. Наприклад, сучасні стійкі інвестиційні стратегії є важливим інструментом [65];

- управління інноваційними проектами агропромислових підприємств через впровадження систем проектного менеджменту, щоб контролювати R&D-ініціативи, оцінювати рентабельність, впроваджувати інновації структуровано [65].

3. Удосконалення маркетингу та ринкової стратегії підприємств агропромислового сектору на основі:

- маркетингового моніторингу що здійснюється чере системи аналізу ринку, конкурентів, зміни попиту, які дозволяють адаптувати продуктовий портфель, реагувати на тренди, займати нішеві сегменти. Наприклад, дослідження показали, що CRM-системи, гео-аналітика й мобільні додатки значно покращили конкурентоспроможність підприємств харчової галузі АПК [78];

- використання брендингу та диференціація продукції на основі створення преміум-ліній продуктів, сертифікація (органічна продукція, без ГМО, екологічно чисті), стійкі бренди, етикетування «зелених» продуктів;
- розробка нової експортної стратегії через активне виходження на зовнішні ринки, використання торгових місій, партнерств, сертифікацій (наприклад, стандарти ЄС), логістичні рішення для експорту.

4. Управління якістю та сертифікація сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами якості:

- створення системи управління якістю (QMS) через впровадження стандартів якості (ISO, HACCP тощо) для забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції, що підвищує довіру споживачів і є перевагою на міжнародному ринку;
- сертифікація стійкості на основі сертифікації «sustainable agriculture» (наприклад, органічний сертифікат, сертифікати добрив), що дозволяють позиціонувати продукти як екологічно відповідальні;
- трасування ланцюга поставок (traceability) на основі цифрових технологій для відстеження походження продукції (від поля до споживача), що підвищує прозорість, дозволяє відповідати стандартам експортних ринків.

5. Інституційно-правові інструменти та публічно-приватне партнерство в агропромисловому секторі:

- державна підтримка та лобіювання сільськогосподарських товаровиробників через активне залучення державної підтримки (субсидії, гранти, програми модернізації), взаємодія з урядом для створення сприятливих нормативних умов роботи на міжнародних ринках;
- партнерство з науковими установами через створення спільних проєктів з аграрними університетами, науковими інститутами для R&D, обміну агро технологіями;
- створення кластерів та агроінкубаторів через агрокластери сільськогосподарські підприємства можуть отримувати вигоди від спільних інфраструктур, доступу до лабораторій, спільного маркетингу.

6.Кадровий потенціал і навчання працівників сільськогосподарських підприємств роботі на міжнародних аграрних ринках:

- підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств через навчальні програми з цифрових технологій, аналітики, агроінженерії, сталого землеробства;
- залучення молоді та стартапів через підтримку аграрних стартапів, інкубаційні програми, конкурси інновацій;
- створення організаційних інновацій на основі гнучких моделей управління, нових бізнес-моделей, оптимізації внутрішніх процесів, впровадження agile підходів.

7. Інформаційно-аналітичні інструменти формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору:

- аналітичні платформи, що сприяють системи збору даних про ринкові тенденції, прогнози попиту, кліматичні умови, ціни сировини;
- маркетингові дослідження і SWOT-аналіз, як систематичний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз; розробка стратегій на основі аналітики;
- системи підтримки прийняття рішень (DSS) на основі комбінування моделей, даних, сценаріїв для стратегічного планування (наприклад, яка сільськогосподарська культура буде вигіднішою, де розширювати площі).

8.Стійкість та зелені практики ведення сільськогосподарського виробництва:

- перехід до екологічних практик в агропромисловому секторі на основі зниження використання пестицидів, перехід до органічного/екологічного землеробства; мінімізація ерозії; збереження ґрунтів;
- впровадження кліматично-розумних рішень ведення сільського господарства на основі адаптації до змін клімату через змінені агротехніки, сорти рослин, управління водними ресурсами;

– енергетична ефективність сільськогосподарського виробництва на основі використання відновлюваної енергії (сонячні панелі, біогаз), енергозберігаюче обладнання.

9. Логістика та ланцюги поставок в агропромисловому секторі:

– оптимізація сільськогосподарських ланцюгів поставок через перехід до цифрових систем SCM (supply chain management) для оптимального переміщення продукції, точне планування запасів;

– регіоналізація сільськогосподарського виробництва на основі побудови локальних центрів переробки або зберігання, щоб мінімізувати втрати й логістичні витрати;

– створення партнерств з логістичними провайдерами для організації агрологістичних хабів, кооперативів для зниження вартості доставки та підвищення мобільності.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що український агропромисловий сектор, попри чотири роки повномасштабної війни, демонструє високу стійкість, адаптивність і здатність забезпечувати як внутрішню продовольчу безпеку, так і підтримувати значні обсяги експорту на світові аграрні ринки. Представлені у табл. 3.2 дані свідчать про істотне падіння загального експорту сільськогосподарської продукції на 26,3 млрд доларів США у період 2021-2024 рр., що є прямим наслідком військових викликів, втрати логістичних маршрутів, руйнування інфраструктури та ускладнення виробничих процесів. Водночас окремі сегменти, зокрема продукція тваринництва та олійні культури, демонструють позитивну динаміку, що підкреслює потенціал галузі до відновлення та структурної переорієнтації.

На цьому тлі особливої ваги набуває питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агропромислових підприємств. Аналіз сучасних інструментів конкурентного розвитку свідчить, що традиційних чинників земельних ресурсів, запасів сировини, наявності техніки вже недостатньо для збереження сталих позицій на глобальному ринку. Домінантами стають інноваційність, технологічність, цифровізація, стійкість

виробництва та гнучкість управління. Використання таких інструментів, як точне землеробство, Індустрія 4.0, штучний інтелект, цифрові платформи, інноваційні та фінансові стратегії, маркетинговий моніторинг, міжнародні стандарти якості, підвищення кваліфікації персоналу і розвиток екологічних практик формує нову модель ефективного агробізнесу.

Впровадження цих інструментів дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати та оптимізувати виробничі процеси, а й підвищувати гнучкість у реагуванні на зовнішні загрози, диверсифікувати ринки збуту, адаптувати продукцію до вимог міжнародних стандартів, а також створювати додану вартість через інновації та брендинг. Важливу роль відіграє і розвиток партнерств із науковими установами, інноваційними кластерами, державними структурами, логістичними та фінансовими інституціями, що забезпечує комплексність та системність трансформацій.

Отже, підвищення конкурентоспроможності українського агропромислового сектору є багатовимірним процесом, який поєднує технологічну модернізацію, інституційну підтримку, екологічну відповідальність, стратегічне планування та орієнтацію на світові ринки. З огляду на наявний потенціал, а також активний розвиток цифрових і зелених технологій, українські підприємства агропромислового сектору здатні не лише відновити втрачені позиції, а й суттєво зміцнити свої конкурентні переваги в глобальному аграрному середовищі. Реалізація запропонованих інструментів може стати основою для післявоєнного відновлення, зростання експорту та формування високотехнологічної, стійкої та ефективної моделі аграрного виробництва в Україні.

3.3. Розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів в умовах післявоєнного відновлення

До 2030 року щорічні обсяги українського експорту можуть зрости до 77 млрд доларів США, а його частка у ВВП – до 33%. Такі цільові орієнтири міститиме нова Національна експортна стратегія, проєкт якої розробляє Міністерство економіки у співпраці з бізнесом, галузевими та громадськими об'єднаннями, експертним середовищем та міжнародними партнерами [49].

Збільшення обсягів експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції потребує удосконалення стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору. Це може бути досягнуто за рахунок впровадження нової моделі стратегічного управління, запропонованої у дослідженні [70,71]. Нова модель стратегічного управління розвитком підприємств агропромислового сектору наведена на рис. 3.2. Стратегічне управління розвитком підприємств агропромислового сектору за новою моделлю здійснюється в наступній послідовності:

Етап 1. Формування місії, як головної причини діяльності підприємств АПК, ключовою складовою якої повинно стати забезпечення глобальної та національної продовольчої безпеки [70,71].

Етап 2. Розробка бачення діяльності підприємств АПК на довгострокову перспективу, в основу якого повинно бути закладено врахування необхідності переходу до AgTech технологій, як сучасних провідних смарт-технологій в сільському господарстві. Разом з баченням подальшого розвитку підприємства АПК формують систему корпоративних цінностей, яка в умовах смарт-економіки доповнюється цінностями щодо безпечного використання AgTech технологій для ведення сільського господарства та врахування кліматичних викликів [70,71].

Етап 3. Формування системи цілей розвитку підприємств АПК [70,71].

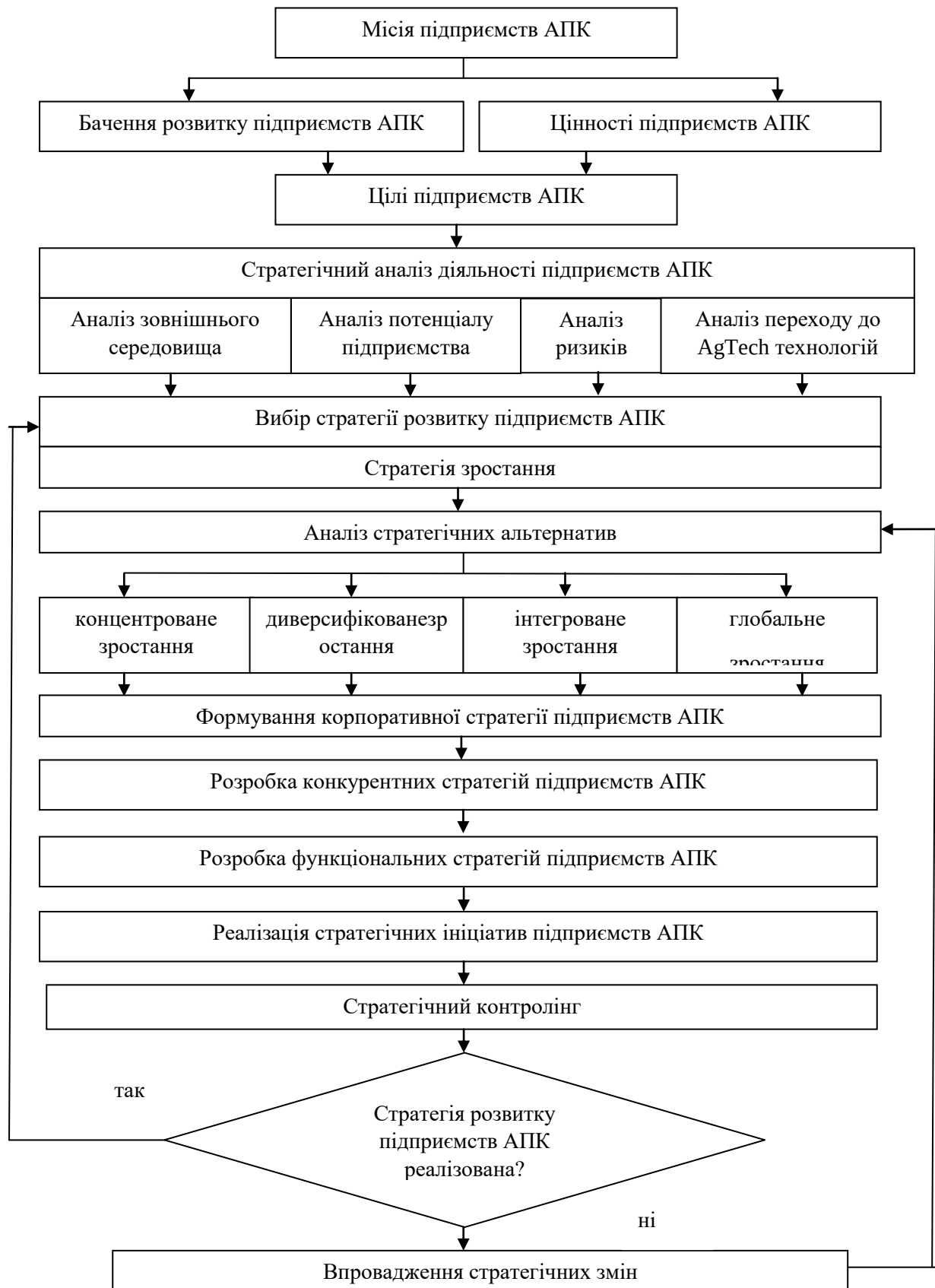


Рис. 3.2. Модель стратегічного управління підприємствами АПК в умовах
смарт-економіки

Джерело: розроблено авторами на основі [21, 70]

Етап 4. Стратегічний аналіз діяльності підприємств АПК, який здійснюється в контексті аналізу зовнішнього середовища, аналізу потенціалу підприємства, аналізу ризиків та визначається їх спроможність до впровадження смарт-технологій ведення сільського господарства [70,71].

Етап 5. За результатами проведеного комплексного аналізу проводиться формування стратегії розвитку підприємств АПК, яка може бути обрана з чотирьох альтернативних стратегій: стратегія концентрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія глобального зростання [70,71].

Етап 6. За результатами вибору виду стратегії розвитку проводиться формування корпоративної стратегії підприємств АПК, яка деталізується на нижчих етапах до вибору конкурентної та функціональних стратегій [70,71].

Етап 7. Реалізація стратегічних ініціатив. Для підтвердження досягнення обраної стратегії розвитку підприємств АПК проводиться наступний етап стратегічного управління – стратегічний контролінг. В процесі стратегічного контролінгу поводиться контроль та оцінка результатів реалізації стратегії і визначається чи виконані всі стратегічні цілі підприємств АПК. У випадку, якщо стратегічні цілі не виконані, стратегічне управління розвитком підприємств АПК переходить до наступного етапу – впровадження стратегічних змін [70,71].

При формуванні стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового сектору надзвичайно важливим є урахування особливостей аграрного виробництва, а саме його сезонності, залежності від природно-кліматичних умов, високого рівня ризику та значної капіталомісткості [17].

Стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності аграрних підприємств повинна бути спрямована на використання конкурентних переваг, які забезпечуються через:

- використання сучасних технологій, які розкриваються в пошуку вигідних каналів реалізації сільськогосподарської продукції та підвищенні стандартів якості продукції;

- моніторинг змін виробників і споживачів внаслідок визначення тенденції у вартісних змінах основних факторів виробництва, підтримці відносин з дослідницькими центрами і креативними групами, вивченні нових конкурентів; обслуговування на внутрішньому ринку покупців, які мають міжнародний і багатонаціональний характер;

- удосконалення взаємо обміну з покупцями, посередниками, постачальниками [24].

Стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів має ґрунтуватися на комплексному підході, що включає аналіз конкурентного середовища, впровадження сучасних технологій, створення унікальних торгових пропозицій та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Ключовими напрямками розробки зазначеної стратегії є оптимізація операційних процесів, інвестиції в інновації, ефективний маркетинг та побудова сильних партнерських відносин для досягнення стійкої позиції на світовому ринку [11,12].

Основними напрямками розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів є:

1. Аналіз і адаптація діяльності агрохолдингів на міжнародних ринках:

- провести детальний аналіз конкурентів на міжнародних ринках, визначити їхні сильні та слабкі сторони;

- визначити конкурентні переваги агрохолдингів (наприклад, унікальні продукти, ефективність виробництва) та розробити план їх використання;

- покращити слабкі сторони, які обмежують конкурентоспроможність.

2. Впроваджувати в діяльність агрохолдингів інновації та технології:

- інвестувати в сучасні технології виробництва, логістики та управління для підвищення ефективності та зниження витрат;

- використовувати інноваційні підходи для створення унікальних продуктів та послуг.

3. Маркетинг та позиціонування міжнародних аграрних ринків:

- розробити ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на конкретні міжнародні ринки;

- створити сильну та унікальну пропозицію продажу, яка виділятиме продукцію на тлі конкурентів;

- побудувати довіру та лояльність клієнтів через високий рівень сервісу та якість продукції.

4. Налагодити партнерства та співпрацю на міжнародних ринках:

- налагоджувати стратегічні партнерства з іноземними компаніями для виходу на нові ринки та оптимізації ланцюгів постачання;

- розширювати мережу дистрибуції та налагоджувати зв'язки з ключовими гравцями ринку.

5. Управління та розвиток міжнародною діяльністю агрохолдингів:

- впроваджувати сучасні системи управління, які забезпечують гнучкість та швидкість реакції на зміни ринкових умов;

- постійно підвищувати кваліфікацію персоналу для забезпечення високого рівня експертизи.

6. Підвищувати фінансову стійкість агрохолдингів:

- забезпечити стабільне фінансування для впровадження стратегічних проєктів та досягнення довгострокових цілей [12; 77].

Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності агрохолдинг Kernel оновив напрями формування стратегії на 2026 р. Безпосередньо перед початком повномасштабної війни в Україні підприємство оголосило про нову амбітну Стратегію зростання 2026, спрямовану на зростання в усіх сегментах бізнесу. Хоча в більшості діюча стратегія була призупинена, оскільки підприємство працює в надзвичайних умовах без можливості довгострокового

планування, деякі основи стратегії вже реалізуються. Навесні 2024 року Kernel планує ввести в експлуатацію новий дробильний завод Групи в Хмельницькій області в Україні. Цей завод матиме потужність переробки до 1 мільйона тон насіння соняшнику на рік. Цей актив має надзвичайно важливе значення для Kernel, оскільки він збільшує присутність підприємства у сегменті переробки олійних культур – бізнес-напрямку, який, як очікується, збільшить прибуток у 2024 фінансовому році. Із загальних інвестицій у розмірі 279 мільйонів доларів США 40 мільйонів доларів США ще належить освоїти [80].

При формуванні стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності агрохолдинг МХП стикається з низкою наступних проблем щодо експорту продукції:

- відсутність єдиного вікна отримання інформації через незлагодженість роботи профільного міністерства, профільних організацій;
- бюрократична рутина щодо отримання відповідей на офіційні листи і запуску спільних проєктів;
- слабкі дипломатичні відносини України з багатьма країнами;
- відсутність торгових представників;
- відсутність в Україні кредитного агентства, яке могло би допомагати малому і середньому бізнесу в проведенні експортних операцій та виході на зовнішні ринки [48].

Подальша стратегія забезпечення конкурентоспроможності МХП на міжнародних ринках буде трансформуватися, при наявності направлення на B2B, поступово розвивається B2C, щоб дізнатися, хто фінальний споживач продукції. Підприємство в 2016 р. відкрило сім нових країн в Африці та Азії: Малайзію, Мальдіви, Азербайджан, Габон, Сьєрра-Леоне, Кот д'Івуар, ПАР. І на сьогоднішній день ключовими ринками для просування всіх українських продуктів компанія вважає країни Африки та Азії [48].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності НІБУЛОН на міжнародних ринках заснована на впровадженні екологічних принципів

дорожньої карти з ESG на період до 2030 року та містить сім послідовних етапів впровадження:

1. Зниження вуглецевого сліду. З 2025 р. НІБУЛОН розраховує показники загальних викидів парникових газів за міжнародним стандартами GHG Protocol, ISO 14064-1 ISO4067.

2. Перехід до альтернативних джерел енергії. НІБУЛОН планує до 2030 р. оснащення 30% елеваторних комплексів сонячними електростанціями та забезпечення 100% потреб в електроенергії СВАТ/СЛАТ за рахунок СЕС.

3. Енергоощадні агротехнології. У 2024 році НІБУЛОН скоротив споживання пального агронапрямком на 15% за рахунок точного землеробства та сучасних енергоощадних агротехнологій Strip-till, Mini-till та продовжує скорочувати цей показник і надалі.

4. Управління відходами. НІБУЛОН здійснює управління відходами всіх напрямків операційної діяльності, 16 з 36 типів яких мають статус небезпечних, та прагне до 2030 року досягти показника у 90% відходів, що повернені в економічний обіг.

5. Екологічні автомобільні перевезення. З метою зменшення екологічного сліду НІБУЛОН планує поступовий перехід до гібридного та електричного транспорту, обсяг якого до 2030 року має становити до 20% легкового автопарку, а рівень споживання палива вантажними автомобілями скоротиться на 10-15%.

6. Збереження біорізноманіття. Разом з державними НДУ НІБУЛОН проводить процедури оцінки впливу на довкілля перед початком всіх проєктів будівництва з метою збереження біосфери об'єктів та проводить регулярні компенсаційні заходи для підтримки екосистем.

7. Економне використання водних ресурсів. НІБУЛОН зменшив споживання води у агровиробництві у 2024 р. на 34% та планує продовжити знижувати цей показник за рахунок впровадження підходу та технологій малооб'ємного впливу та оновлення технологічних карт внесення води ти зрошувальних речовин [8].

Результатами впровадження стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів на міжнародних ринках можуть бути такі (рис. 3.3):

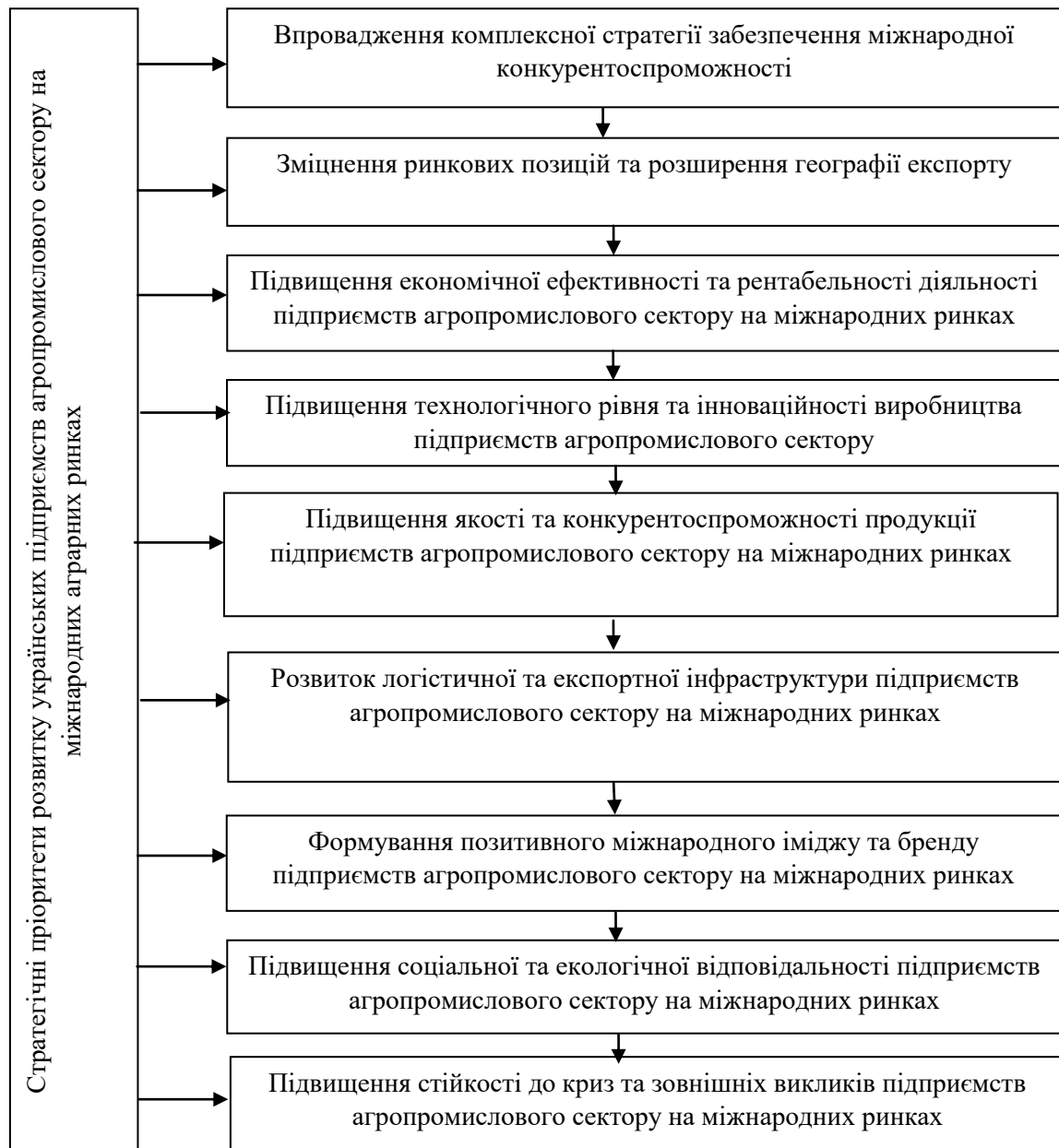


Рис. 3.3. Результати впровадження стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних агрохолдингів на міжнародних ринках

Джерело: складено автором

1. Впровадження комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дозволяє українським агрохолдингам досягти низки

системних, економічних, організаційних та інноваційних результатів, які підсилюють їх позиції на світових аграрних ринках.

2. Зміцнення ринкових позицій та розширення географії експорту:

- зростання частки українських агрохолдингів на міжнародних ринках зернових, олійних культур та продуктів переробки.

- вихід на нові регіональні ринки (Азія, Африка, Латинська Америка), що забезпечує диверсифікацію експортних потоків і зниження залежності від традиційних напрямів.

- зміцнення довіри міжнародних партнерів через відповідність продукції міжнародним стандартам (HACCP, ISO, GlobalG.A.P., органічна сертифікація).

3. Підвищення економічної ефективності та рентабельності діяльності підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках за рахунок:

- зменшення виробничих витрат завдяки впровадженню інноваційних технологій, автоматизації та цифровізації агропроцесів;

- зростання EBITDA, маржинальності та стабільності фінансових потоків завдяки оптимізації витрат, підвищенню якості продукції й зміцненню контрактних позицій на світових ринках;

- посилення інвестиційної привабливості холдингів для іноземних інвесторів та фінансових інституцій.

4. Підвищення технологічного рівня та інноваційності виробництва підприємств агропромислового сектору на основі:

- активне впровадження точного землеробства, систем GPS-моніторингу, супутникової аналітики, роботизації та Big Data в управлінні виробництвом;

- підвищення продуктивності земельних ресурсів, ефективності використання добрив, засобів захисту та водних ресурсів;

- розвиток внутрішніх R&D-центрів, цифрових платформ, впровадження технологій простежуваності продукції (traceability).

5. Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках за рахунок:

- виробництво продукції, яка відповідає вимогам міжнародних ринків, у тому числі преміальних сегментів;
- розширення асортименту та збільшення обсягів експорту продукції з високою доданою вартістю (борошно, олія, протеїнові концентрати, готові харчові продукти);
- підвищення стабільності поставок та зниження ризику відхилень від якісних стандартів.

6. Розвиток логістичної та експортної інфраструктури підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках через:

- створення та модернізація власних портових терміналів, елеваторів, логістичних хабів, залізничних вагонів;
- оптимізація постачання та скорочення логістичних витрат, що прямо підвищує конкурентоспроможність у міжнародних контрактах;
- зменшення залежності від зовнішніх логістичних операторів та підвищення стійкості до геополітичних ризиків.

7. Формування позитивного міжнародного іміджу та бренду підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках через:

- підвищення репутації українських виробників як постачальників якісної, екологічної та стабільної у поставках продукції;
- активізація міжнародної комунікації, участь у міжнародних виставках, промоційних програмах, переговорах з ключовими покупцями;
- укріплення ролі українських агрохолдингів у глобальних ланцюгах створення вартості.

8. Підвищення соціальної та екологічної відповідальності підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках через:

- впровадження ESG-підходів, скорочення викидів CO₂, раціональне використання природних ресурсів;
- реалізація соціальних програм підтримки сільських територій, розвиток людського капіталу та впровадження системи корпоративного навчання;

– посилення відповідності міжнародним екологічним вимогам, що відкриває доступ до більш вибагливих ринків.

9. Підвищення стійкості до криз та зовнішніх викликів підприємств агропромислового сектору на міжнародних ринках за рахунок:

- створення гнучких моделей управління ризиками, що дозволяють оперативно реагувати на зміни світової кон'юнктури;
- диверсифікація каналів продажу та постачання, що знижує вразливість до форс-мажорних обставин;
- розвиток цифрових платформ управління ризиками, прогнозування врожайності та планування логістики.

Впровадження стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дає українським агрохолдингам можливість не лише зміцнити свої позиції на світовому ринку, а й створити сучасну, інноваційну модель агробізнесу, здатну витримувати глобальні виклики, забезпечувати стабільне економічне зростання, підвищувати якість продукції та формувати позитивний міжнародний імідж України як надійного аграрного партнера.

Висновки до розділу 3.

Стратегічні пріоритети розвитку українських підприємств агропромислового сектору на міжнародних аграрних ринках формуються в умовах зростаючої конкуренції, глобальної нестабільності та підвищених вимог до якості й екологічності продукції. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що для успішної інтеграції у світовий аграрний простір українським підприємствам необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних стратегічних напрямів, спрямованих на посилення їх ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

По-перше, ключовим пріоритетом є підвищення конкурентоспроможності продукції, що передбачає модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію технологічних процесів, впровадження інноваційних

агротехнологій та перехід на міжнародні стандарти якості й безпеки (НАССР, GlobalG.A.P., органічні стандарти ЄС). Виконання цих вимог сприятиме зміцненню довіри іноземних партнерів та формуванню позитивного іміджу України як надійного експортера.

По-друге, важливим завданням є диверсифікація географії експорту. Зменшення залежності від окремих регіональних ринків через вихід на країни Близького Сходу, Африки, Південно-Східної Азії та Латинської Америки забезпечить стійкість збуту в умовах глобальних цінових і геополітичних коливань.

По-третє, стратегічного значення набуває розвиток переробної промисловості та виробництва продукції з високою доданою вартістю. Переорієнтація з експорту сировини на експорт готових продуктів, інгредієнтів та інноваційних харчових компонентів підвищує економічну ефективність, сприяє зростанню валютних надходжень і створенню робочих місць. Важливим інструментом цього процесу є формування агропромислових кластерів та розвиток сучасної інфраструктури.

По-четверте, одним із ключових напрямів є інноваційний розвиток та цифровізація, які дозволяють скоротити витрати, підвищити точність виробництва, оптимізувати логістику та забезпечити повну простежуваність походження продукції. Проте рівень впровадження цифрових технологій у багатьох агропідприємствах залишається недостатнім, що потребує активного стимулювання та інвестицій.

По-п'яте, вагоме місце у пріоритетах розвитку займає дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію та дотримання ESG-вимог формують передумови для розвитку органічного землеробства та раціонального використання ресурсів, що відкриває доступ до преміальних сегментів глобального ринку.

Шостим важливим стратегічним пріоритетом є модернізація логістичної інфраструктури, яка визначає швидкість, собівартість і стабільність експорту.

Удосконалення транспортних потоків, розвиток портових та складських потужностей, впровадження цифрових систем логістичного моніторингу є критичними умовами міжнародної конкурентоспроможності аграрної продукції.

Розвиток людського капіталу агрохолдингів забезпечують впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва та адаптацію підприємств до глобальних тенденцій.

Завершальним елементом системи стратегічних пріоритетів є державна підтримка та розвиток інституційних механізмів, зокрема впровадження Національної експортної стратегії до 2030 року, спрямованої на нарощення експорту, розширення доступу до зовнішніх ринків та усунення регуляторних бар'єрів.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку агропромислового сектору України ґрунтуються на інноваційності, екологічності, ефективній організації виробництва, багатовекторній експортній політиці та зміцненні міжнародної репутації. Їх реалізація забезпечить підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції, зміцнення економічної стабільності та зміцнення позицій України на світовому аграрному ринку в умовах сучасних глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведений комплексний теоретико-методологічний аналіз дозволяє дійти висновку, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є багаторівневим і динамічним явищем, яке формується під впливом широкого спектра внутрішніх та зовнішніх чинників. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати у глобальному економічному середовищі, створювати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість у взаємодії зі світовими ринками. Узагальнення наукових підходів показало, що ключовими елементами конкурентоспроможності є якість продукції, інноваційність, технологічний рівень виробництва, раціональне використання ресурсів, адаптивність та відповідність міжнародним стандартам.

Встановлено, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з його інституційною спроможністю, рівнем цифровізації, здатністю до інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та ефективністю стратегічного управління. Сучасні вимоги світових ринків зумовлюють необхідність орієнтації підприємств на інноваційно-технологічний розвиток, удосконалення організаційних структур, підвищення екологічності виробництва та зміцнення партнерських зв'язків на міжнародному рівні. Саме тому формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, що охоплює аналіз середовища, стратегічне позиціонування, оцінювання ризиків та вибір моделі розвитку з урахуванням галузевих особливостей.

Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступає важливим інструментом управління, яке дозволяє визначити поточні позиції підприємства відносно конкурентів і обґрунтувати напрями стратегічних змін. Використання комбінації кількісних та якісних аналітичних методів (рейтингова оцінка, аналіз ринкової частки, матриці стратегічного

аналізу, методи визначення споживчої цінності та ефективної конкуренції) забезпечує комплексний вимір конкурентоспроможності підприємства та сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз розвитку агропромислового сектору України, який довів, що до початку повномасштабної війни галузь демонструвала високі темпи зростання, була однією з ключових складових національної економіки та забезпечувала значну частку експорту. Водночас агропромислові підприємства галузі стикалися зі структурними, технологічними, інституційними та логістичними бар'єрами, що обмежували їхню міжнародну активність. Війна суттєво поглибила ці проблеми, спричинивши масштабні руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, зростання операційних ризиків, падіння рентабельності та ускладнення доступу підприємств агропромислового сектору до зовнішніх ринків і міжнародних інвестицій.

Узагальнення бар'єрів виходу підприємств агропромислового сектору на міжнародні ринки дозволило систематизувати їх на внутрішні та зовнішні, що створює основу для розробки цілісних стратегій відновлення та модернізації експортного потенціалу. В умовах воєнних і поствоєнних трансформацій особливого значення набувають стратегічні пріоритети розвитку агропромислового сектору, які мають забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зростання доданої вартості, диверсифікацію ринків збуту та формування сучасної логістичної інфраструктури.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що ключовими напрямками зміцнення позицій українських аграрних підприємств на світових ринках є модернізація виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій, дотримання міжнародних стандартів якості, розвиток переробки, нарощення експортної географії, інституційна підтримка експортерів, екологізація виробництва та підвищення ролі людського капіталу. Особливої ролі набуває інноваційна модель розвитку, орієнтована на широке застосування

точного землеробства, біотехнологій, розумної логістики та логістичних систем.

Таким чином, забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств агропромислового сектору можливе лише за умов комплексної трансформації внутрішнього середовища, модернізації технологічних і організаційних процесів, активної інноваційної політики та ефективної державної підтримки. Реалізація визначених стратегічних пріоритетів дозволить створити стійку та високо адаптивну модель розвитку, що сприятиме відновленню, зміцненню та подальшому посиленню позицій України на світовому аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. *Інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta
2. Ахієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. №11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf
3. Бала О. І. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2204. №29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/960/858/868>
4. Брусник Д. О., Козак Ю. Г. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/242.pdf>
5. Бутенко В. М., Ястребов П. С. Переваги органічного землеробства та стан його розвитку в Україні. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Вип. 14. URL: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.25-33](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.25-33)
6. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4(68). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content>
7. Волощук Ю. О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 5-6. с. 66-7. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.9>.
8. В НІБУЛОН впроваджують стратегію сталого розвитку, в компанії назвали ключові екологічні напрями. 2025. URL:

<https://superagronom.com/news/20779-v-nibulon-vprovadjuyut-strategiyu-stalogo-rozvitku-v-kompaniyi-nazvali-klyuchovi-ekologichni-napryami>

9. Глуштан Т. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/25.pdf
10. Гловня Ю. І. Формування агропромислових кластерів як фактор інноваційного розвитку в посткризових умовах. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
11. Говтар О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. №2(35). URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8.pdf>
12. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660#:~:text=Стратегію%20трактують%20як%20певний%20план,реалізацію%20
13. Гуда Д. О. Міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства: оптимальні методи оцінки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/294.pdf>
14. Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>

15. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
16. Дригола К. В., Вертелецька О. М., Бойко В. В. Агропромисловий комплекс України в контексті виходу на міжнародний ринок. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 5-19. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/115>
17. Дудник О. В. Формування стратегій управління розвитком підприємств агропромислового комплексу України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, 2025.
18. Експортні бренди МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/brendy-eksportu>
19. Експортна стратегія України 2030 року: як не втратити аграрні ринки? URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1051-eksportna-strategiya-ukrayini-2030-roku-yak-ne-vtratiti-agrarni-rinki#>
20. Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак – Київ: «Центр учбової літератури», 2021. – 169 с.
21. Желуденко К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №77. С. 57-66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>
22. Живий стандарт. 2019. URL: <https://agrotimes.ua/article/zhyvyj-standart/>
23. За 2021 рік Україна збільшила зовнішньоторговельний обіг с/г продукції та продовольчих товарів. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina->

[zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko](#)

24. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О.І.Протосвіцька, О.М.Федорчук, В.М.Свиридовський, В.В.Дудченко. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. – 196 с. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/fbc7eb0b-04be-4492-b892-87359f39b894/content>

25. Зінченко О. А., Арутюнян О. Є. Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/4_70_2020/3.pdf

26. Зробок О. О., Глущенко Я. І. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 52-1. URL: DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-5>

27. Касич А. О., Асцатрян А. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824>

28. Каламарчук І. М., Шопський М. Ю., Шевченко О.В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 66. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083>

29. Кашуба Ю. П. Експортні можливості аграрних підприємств України на ринках ЄС. *Економіка АПК*. 2017. №10. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2017_10_p_5_97-70-74.pdf

30. Kernel. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

31. Кернел. Закупівельні ціни. URL: https://tripoli.land/ua/companies/kernel?utm_source=chatgpt.com

32. Клименко С. М., Дуброва О .С., Барабась Д. О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>

33. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
34. Коваланко А. В. Роль логістики для руху агропродукції в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 40/2024. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1169/1026/>
35. Коценко М. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26>
36. Коваленко С. В., Мізюк Н. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. 2(13). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf
37. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3404/3332>
38. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : *інформаційно-аналітичний бюлетень*. Київ, 2010. С. 3-7.
39. Ключник А. Ефективний розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Миколаїв, 2007. 22 с.
40. Кривицька В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вінницький національний технічний університет*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29025/8666.pdf?sequence=3>
41. Кудрявцева О. В., Пономаренко В. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2016. URL:

<https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7000fd6e-65ba-4a48-ba49-4694642c9f07/content>

42. Лісний А. Я. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Інноваційна економіка*. 2025. вип. 2, Червень 2025. с. 120-127. URL: <https://doi.org/10.37332/>

43. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с.

44. Марченко І. С. Міжнародна конкурентоспроможність України в європейському конкурентному просторі. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – Світове господарство і міжнародні економічні відносини (Економічні науки). – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2018. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/f015c8304bd07dfa6146279bf956468b.pdf>

45. Миронівський хлібопродукт. Офіційний сайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/about-mhp>

46. Мовчанюк А. В., Чукіна І. В. Міжнародний маркетинг в аграрному секторі: стратегічне планування та управління агробізнесом. *Економічний простір*. 2025. №199. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-237-242-movchanyuk.pdf>

47. МХП. Закупівлі. URL: https://agro.mhp.com.ua/uk/mhp_orders?utm_source=chatgpt.com

48. МХП розповіли якою повинна бути експортна стратегія. URL: <https://propozitsiya.com/news/mkhp-rozpovily-yakoyu-povynna-buty-eksportna-stratehiya>

49. Національна експортна стратегія до 2030 року: на Міжнародному торговельному форумі представлені ключові пріоритети та стратегічні цілію 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f?lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia>

50. Нібулон. Офіційний сайт. URL: <https://www.nibulon.com/>
51. Нібулон. URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>
52. НІБУЛОН. Закупівельні ціни. URL: https://agro.mhp.com.ua/uk/mhp_orders?utm_source=chatgpt.com
53. Орленко Я. Ю., Шутая А. Ю. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2015. Випуск 39. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/061e04df-58d5-483b-b710-089149212722/content>
54. Перерва О. П. Міжнародна конкурентоспроможність: особливості визначення [Електронний ресурс] / О. П. Перерва, Т. В. Романчик, П. Г. Перерва // *Майбутнє – аудит* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р. / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук ; Криворізький національний університет. – Електрон. текст. дані. – Кривий Ріг : Роман Козлов, 2024. – С. 146-148. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5222>
55. Пономарьова Т. В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 34. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9390/1/Ponomareva.pdf>
56. Решитько Т. В. Експорт агропродовольчої продукції України як фактор розвитку міжнародних економічних відносин. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11(44). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/35.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/35.pdf)
57. [Савченко В. Ф.](#), Редька Є. В. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 70-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_3_12
58. Сазонова С. В., Новіков Д. М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління

в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf>

59. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

60. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. №1. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/5.pdf

61. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.

62. Тесленюк І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/891/854/>

63. ТОП-10 країн, до яких експортується українська продукція. *Agropolit.com*. 2017. URL: <https://agropolit.com/news/6832-top-10-krayin-do-yakih-eksportuyetsya-ukrayinska-produktsiya>

64. Ткаченко Е. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417>

65. Халін С. В., Князева О. А., Замлинська О. В., Шевченко В. В., Глованова Г. Є. Сучасні стійкі стратегії формування інвестиційних проєктів підприємств АПК. 2025. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-6>

66. Чала В. С., Барбуль Є. С. Міжнародна конкурентоспроможність агропромислового сектору України в умовах сучасної економічної глобалізації. *Економічний простір*,. 2020. Вип. 163, с. 62-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-11>

67. Шацька З. Я., Лесюта Н. Ю. Особливості зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-10>
68. Шацька З. Я., Мельник А. О. Проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С.231-236. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22844/1/Innovatyka2022_V2_P231-236.pdf
69. Шацька З. Я. Інтеграційний розвиток підприємництва агропромислового сектору національної економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024.
70. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смартекономіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>
71. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення України. XVII Всеукраїнська науково-практична конференція «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів». 20-21 березня 2025 р. Черкаський державний бізнес-коледж.
72. Шацька З. Я., Прима В. І. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. №13-14. с. 60-64. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/7/6>
73. Шебаніна О. В., Кікоть Н. Є. Формування та підвищення експортного потенціалу аграрних підприємств під впливом зовнішніх ринків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №45. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/9.pdf>

74. Шемур В. Ю., Дергачова В. В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. III Міжнародна науково-практична конференція «бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271878>
75. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 356 с.
76. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
77. Як підвищити конкурентоспроможність. URL: <https://www.myroniuk.com/competitiveness/>
78. Alla Chykurkova, Natalia Pokotylska, Ella Dobrovolska, Larysa Chornobai, Oleksiy Patsarniuk Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Economica APK*. 2024. URL: https://eapk.com.ua/en/journals/tom-32-1-2025/marketingovy-monitoring-yak-instrument-otsinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstv-kharchovoyi-promislovosti-v-agropromislovomu-kompleksi?utm_source=chatgpt.com
79. Kernel. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>
80. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2023. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=47