

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра економіки та економічної теорії

**Чайківська Оксана Іванівна**

**Стратегія завоювання глобальних конкурентних переваг**

**вітчизняним АПК**

спеціальність: 051 – Економіка  
освітньо-наукова програма – Аналітична економіка

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка  
групи ЕАМ-21  
О. І. Чайківська

---

Науковий керівник:  
д.с-г.н., проф. Гайда Ю.І.

---

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ В. В. Козюк

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи політики завоювання конкурентних переваг аграрних підприємств.....	7
1.1. Завоювання конкурентних переваг в секторній політиці країни: теоретичні підходи.....	7
1.2. Концептуальні основи формування стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції.....	20
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій вітчизняних підприємств АПК на світових ринках.....	33
2.1. Світовий ринок аграрної продукції: сучасний стан та тренди розвитку.....	33
2.2. Роль і місце українського АПК на глобальних ринках.....	44
2.3. Стратегічний аналіз конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК в умовах глобалізації.....	55
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3. Політика стимулювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств АПК на зовнішніх ринках.....	65
3.1. Механізми залучення підприємств АПК до глобальних логістичних мереж.....	65
3.2. Інноваційні підходи до формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг АПК України.....	73
3.3. Удосконалення форм та інструментів державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації.....	77
Висновки до розділу 3.....	86
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	97

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації виникає проблема пошуку нових форм та методів пристосування національної економіки та політико-правового середовища до вимог сучасних міжнародних економічних відносин. У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України є надзвичайно важливим напрямком економічної стратегії держави. Тенденції зміцнення світових економічних центрів відкривають для підприємств АПК нові перспективи та можливості підвищення конкурентоспроможності цього сектора економіки і водночас містять ризики та виклики щодо пошуку Україною відповідного місця у світовому та регіональному розподілі праці. Наразі стоїть завдання формування обґрунтованої системи стратегічної політики держави, спрямованої на оптимальне використання існуючого ресурсного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій аграрного сектору економіки, концентрацію технічних, фінансових, трудових та організаційно-управлінських ресурсів, структурну перебудову на інноваційній основі. У такому сенсі має статися перехід від отримання конкурентних переваг під дією цінових факторів до впровадження факторних переваг, а саме: інтелектуального капіталу, природного багатства, науково-технічного потенціалу.

Ринок продукції АПК є одним із найбільш досліджуваних теоретиками і практиками об'єктів, функціонування якого на сьогодні залишається далеким від ефективного. Дослідженням розвитку глобального ринку АПК та формування стратегії конкурентних переваг вітчизняних підприємств присвячено праці багатьох економістів-аналітиків. Науковий інтерес щодо проблем розвитку світового ринку продукції АПК становлять праці сучасних вітчизняних учених, серед яких Саблук П.Т., Шпичака О.М., Лукашенко О.В., Грановська В.Г., Спаський Г.В., Побоченко Л.М., Троян В.В. тощо. Питання формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг аграрними підприємствами України розкриваються у працях вітчизняних економістів

Матросової Л.М., Бородіної О., Горлачука М., Рябчика А., О. Волинець, І. Сальман І., Тульчинської С., Радкевич Д. Патики Н.І. та інших.

Актуальність обраної теми визначається гострою потребою в формуванні стратегії конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК на світовому ринку аграрної продукції.

**Метою дослідження** є стратегічний аналіз конкурентних позицій вітчизняних підприємств АПК на світових ринках.

Виходячи із поставленої мети, можна визначити наступні **завдання дослідження**:

- розкрити еволюційні етапи розвитку теорії конкурентних переваг в секторній політиці країни;
- дослідити аспекти формування стратегій підприємств АПК у глобальному конкурентному середовищі;
- здійснити аналіз сучасного стану світового ринку аграрної продукції;
- відобразити роль і місце вітчизняного АПК на глобальних ринках;
- виявити конкурентні переваги підприємства АПК України в умовах глобалізації;
- запропонувати механізми залучення українських виробників продукції АПК до глобальних логістичних мереж;
- розкрити інноваційні підходи до формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг вітчизняних АПК.
- запропонувати інструменти державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації.

**Об'єктом дослідження** є світовий та український ринок продукції АПК.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегій конкурентних переваг підприємствами АПК України на світових аграрних ринках.

**Методами дослідження** з огляду на поставлені у роботі завдання є такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (у з'ясуванні теоретичних аспектів завоювання конкурентних переваг аграрних підприємств, аналізу та оцінки

сучасного стану світового та вітчизняного ринку аграрної продукції); структурного, функціонального та ситуаційного аналізу (при з'ясуванні сучасних тенденцій розвитку конкуренції), а також систематизації та узагальнення (при описі напрямків стимулювання конкурентоспроможності підприємств АПК України на зовнішніх ринках).

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у наступному:

- охарактеризовано теорії конкурентних переваг в секторній політиці країни;
- запропоновано системний конфігуратор чинників формування конкурентних стратегій та алгоритм формування стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції;
- здійснено аналіз динаміки показників розвитку світового ринку аграрної продукції;
- проаналізовано роль і місце вітчизняного АПК на глобальних ринках;
- виявлено конкурентні переваги підприємства АПК України в умовах глобалізації з використанням методу SWOT-аналізу;
- запропоновано механізми залучення українських виробників продукції АПК до глобальних логістичних мереж;
- розкрито інноваційні підходи до формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг вітчизняних АПК;
- запропоновано шляхи удосконалення інструментів державної підтримки експортоорієнтованих аграрних підприємств в Україні в умовах глобалізації.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у наступному:

- 1) результати аналізу кон'юнктури світового ринку аграрної продукції за 2015-2023 рр. можна використати для організації ефективного функціонування підприємств АПК України;

2) проведений стратегічний аналіз конкурентних переваг підприємств АПК в умовах глобалізації дозволить використовувати її у практичній діяльності з метою виявлення привабливих товарних сегментів на ринку;

3) враховуючи потенціал розвитку галузі запропоновано інноваційні моделі управління конкурентними перевагами підприємств АПК в Україні.

**Апробація результатів роботи:** Основні положення і результати дослідження були схвалені на VII Науково-практичній конференції конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (21.10.2022, м. Тернопіль, Україна), на III Міжнародній студентській науковій конференції «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки» (31.03.2023, м. Черкаси, Україна) та опубліковані у фаховому Міжнародному науковому журналі «Інтернаука», Серія: «Економічні науки» (2023, № 3 (71). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8692>).

**Інформаційною базою** є аналітичні дані інформаційної системи аграрного ринку (AMIS), Американського департаменту сільського господарства (USDA), продовольчої і сільськогосподарської організації об'єднаних націй (FAO), офіційного порталу інформаційно-аналітичної агенції «АПК-Інформ», Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, інших державних органів влади та місцевого самоврядування, пов'язаних з розвитком ринку АПК в Україні та світі, наукові публікації провідних українських та зарубіжних авторів із проблем формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг вітчизняним АПК.

**Структура дипломної роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, основної частини, висновків і списку використаної літератури. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки комп'ютерного тексту. У роботі наведено 6 таблиць та 28 рисунків. Список використаної літератури нараховує 76 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ЗАВОЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Завоювання конкурентних переваг в секторній політиці країни: теоретичні підходи**

Рівень розвитку економічної системи загалом оцінюється на основі аналізу секторальної структури економіки країни. Саме гарантом незалежності країни і запорукою її динамічного розвитку є оптимальна структура економіки за секторами, що відповідає соціально-орієнтованій моделі ринкового типу і базується на використанні як конкурентних переваг у світовому виробництві та торгівлі, так і економічних переваг міжнародної інтеграції. Секторальна структура економіки України складається з первинного, вторинного та третинного секторів. Первинний сектор включає аграрну сферу та суміжні з нею галузі (сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; мисливство) та добувну галузь. Вторинний сектор охоплює такі індустріальні галузі як переробна промисловість, галузі, які забезпечують процес виробництва (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізація, поводження з відходами) та будівництво. До третинного сектора включають сервісні галузі: гуртова та роздрібна торгівля, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, державне управління, освіта, охорона здоров'я, надання соціальної допомоги тощо). В останнє десятиріччя ХХ ст. із третинного сектору економіки виокремлюють четвертинний сектор (банківсько-фінансові, юридичні, телекомунікаційні, інформаційні, страхові послуги тощо) та п'ятиринний сектор (пов'язаний із формуванням мотивації – освіта, медицина, послуги високоінтелектуальної праці), який може стати одним із провідних секторів національної економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Секторальна модель економіки України

Економіка країни		
↓	↓	↓
Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор
<i>Займається видобутком сировини</i>	<i>Здійснює промислову переробку сировини на кінцеву продукцію</i>	<i>Надає нескладні послуги</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сільське господарство</li> <li>✓ Рибальство</li> <li>✓ Лісове господарство</li> <li>✓ Мисливство</li> <li>✓ Добувна промисловість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Переробна промисловість</li> <li>✓ Будівництво</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Роздрібна та гуртова торгівля,</li> <li>✓ Транспортні,</li> <li>✓ Житлово-комунальні послуги,</li> <li>✓ Індустрія розваг,</li> <li>✓ Догляд за дітьми тощо</li> </ul>
		↓
		Четвертинний сектор
		<i>Надає послуги для бізнесу</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Банківсько-фінансові</li> <li>✓ Юридичні</li> <li>✓ Телекомунікаційні</li> <li>✓ Інформаційні</li> <li>✓ Страхові тощо</li> </ul>
↓		
П'ятиринний сектор		
<i>Надає послуги населенню, що потребують високого рівня кваліфікації персоналу</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Освіта</li> <li>✓ Медицина</li> <li>✓ Наукові дослідження та розробки для удосконалення виробництва (послуги високоінтелектуальної праці)</li> </ul>		

*Джерело: складено автором самостійно*

В умовах посилення процесу інтернаціоналізації та глобалізації проблеми конкурентних переваг національної економіки виходять перший план. У наукових та практичних колах все частіше звучать думки про той категоричний імператив, яким має стати підвищення конкурентоспроможності як окремих секторів, так і економіки загалом. В силу природних, економічних і ресурсних можливостей окремі сектори економіки України мають конкурентні переваги для завоювання передових позицій у рейтингу світових експортерів окремих видів продукції (сільське господарство, металургія, переробна промисловість).



Конкуренція – одне з найпоширеніших термінів в економічній теорії. Історично концепція конкурентоспроможності заснована на теорії використання в міжнародному поділі праці порівняльних переваг національних економік (дешева праця, багаті природні ресурси, сприятливі географічні, кліматичні, інфраструктурні фактори тощо) для експорту продукції до країн, де таких переваг немає, та імпорту продукції з країн, які мають переваги порівняно з національною економікою країни-імпортера. Конкуренція становить основу динамічного розвитку індустріального суспільства, має спочатку форму вільної конкуренції приватних виробників на відкритих ринках і переважно ціновий механізм її реалізації на внутрішньому та зарубіжних ринках. При цьому саме поняття конкуренції, що розвивається протягом багатьох століть, динамічно змінюється.

Індустріальний розвиток в ринковому середовищі створює появу нових конкурентних умов, що змінюють загальний вектор конкуренції від переважного використання порівняльних національних переваг до використання динамічно мінливих конкурентних переваг, заснованих на науково-технічних досягненнях, інноваціях на всіх стадіях – від створення товару до просування його від виробника до споживача. Порівняльні переваги дано країні від природи, вони статичні, не вічні і не відтворювані. Конкурентні переваги динамічні, пов'язані з інноваціями, розвитком людського капіталу, інтелекту та за своєю природою безмежні. Не можна протиставляти порівняльні та конкурентні переваги, проте їх треба чітко розрізняти. Інтеграція в одній країні порівняльних та конкурентних переваг посилює її конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі. У новій економіці конкурентні переваги пов'язані з інформаційною революцією: телекомунікаційні фірми на порозі ХХІ ст. вийшли у лідери з капіталізації, обігнавши за цим показником традиційні фірми нафтової, автомобільної та металургійної промисловості.

Звернемося до історії виникнення поняття «конкурентна перевага». Адам Сміт у книзі «Дослідження про природу і причини багатства народів»

критикував положення про те, що багатство країни залежить від володіння скарбами. Він стверджував, що реальна забезпеченість країни складається з товарів та послуг, доступних основній частині її громадян. Сміт запропонував теорію, в основі якої лежить ідея, що одні країни мають можливість виробляти товари краще, ніж інші. Викладена думка не враховує відмінностей між країнами за їх розмірами. Великі країни, як правило, мають більш різноманітні ресурси, проте несуть великі транспортні витрати при зовнішній торгівлі. Нарешті, вони можуть вести виробництво у великих масштабах, ніж дрібні країни (в окремих випадках, коли останні виконують функцію забезпечення інших країн комплектуючими виробами, масштаб виробництва цих виробів може бути великим) [50].

Давид Рікардо, розвиваючи ідеї Сміта, в 1817 р. запропонував теорію відносної переваги, суть якої зводиться до наступної тези: від торгівлі все одно може бути вигравш, оскільки та чи інша країна здатна випускати безліч різних товарів, проте вона має відносну перевагу у виробництві тільки певних товарів. Це означає, що країна має спеціалізуватися з виробництва тих продуктів, які може виробляти ефективніше, ніж інші продукти, без урахування абсолютної переваги.

Модифікація теорій абсолютної та відносної конкурентних переваг знайшла відображення у працях шведських економістів Елі Хекшера та Бертіла Оліна (1919 р. та 1935 р.). Їхня теорія отримала назву теорії співвідношення факторів виробництва. Вони припустили, що коли трудові фактори виробництва перевищують фактори землі та капіталу, то витрати на працю будуть нижчими, ніж витрати на землю та капітал. І навпаки, якщо трудові ресурси обмежені, то їхня вартість буде вищою по відношенню до ціни землі та капіталу. Теорема Хекшера-Оліна говорить: країна експортує товари, у виробництві яких найбільш ефективно використані надлишкові фактори та імпортує товари з дефіцитними факторами виробництва.

Лауреат Нобелівської премії, американський вчений В.В. Леонт'єв розкритикував теорію співвідношення факторів виробництва. Його висновки,

що отримали назву «парадоксу Леонтьєва», були протилежні висновкам Хекшера-Оліна. Леонтьєв у своїх працях показав, що, незважаючи на надмірність капіталу, в експорті США переважали трудомісткі товари.

У 90-ті рр. ХХ століття з'явилася теорія конкурентних переваг, розроблена М. Портером, суть якої в тому, що конкурентна перевага відображає продуктивність використання ресурсів. Цей принцип справедливий як на рівні фірми, так і на рівні національної економіки загалом. На думку М. Портера, «для фірм конкурентоспроможність означала можливість конкурувати на світовому ринку за наявності глобальної стратегії. Багатьом виробникам конкурентоспроможність гарантувала позитивний зовнішньоторговельний баланс, для деяких – конкурентоспроможність означала низькі виробничі витрати на одиницю продукції, наведені до обмінного курсу» [44]. Ця думка, висловлена М. Портером наприкінці 1980-х рр., не втратила своєї актуальності до нашого часу. Основні причини, що зумовлюють множинність трактувань цієї категорії, криються у відмінності підходів до того, що розглядати як суб'єкт відносин – підприємство, галузь, регіон або економічну систему країни загалом. Зазвичай термін «конкуренція» сприймається як суперництво, боротьба досягнення найкращих результатів. Конкуренція – це змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. Виходячи з цих визначень можна припустити, що конкурентоспроможність – це здатність реалізувати потенціал для перемоги у змаганні. При такому підході конкурентоспроможність є властивістю практично будь-яких економічних об'єктів, як товарів, так і економічних систем, які продукують ці товари. Тому конкурентні переваги інтерпретуються як здатність стати лідером у конкурентних відносинах.

Майкл Портер наголошує, що конкурентоспроможність визначається продуктивністю, з якою країна використовує свої природні, людські ресурси та капітал, оскільки продуктивність є ключовим чинником, визначальним

добробут країни та її населення. Портер виділив такі ключові аспекти конкурентоспроможності:

- продуктивність залежить як від цінності продукції, що випускається, або надання послуг (її унікальності, якості), так і від ефективності з якою вона виробляється;

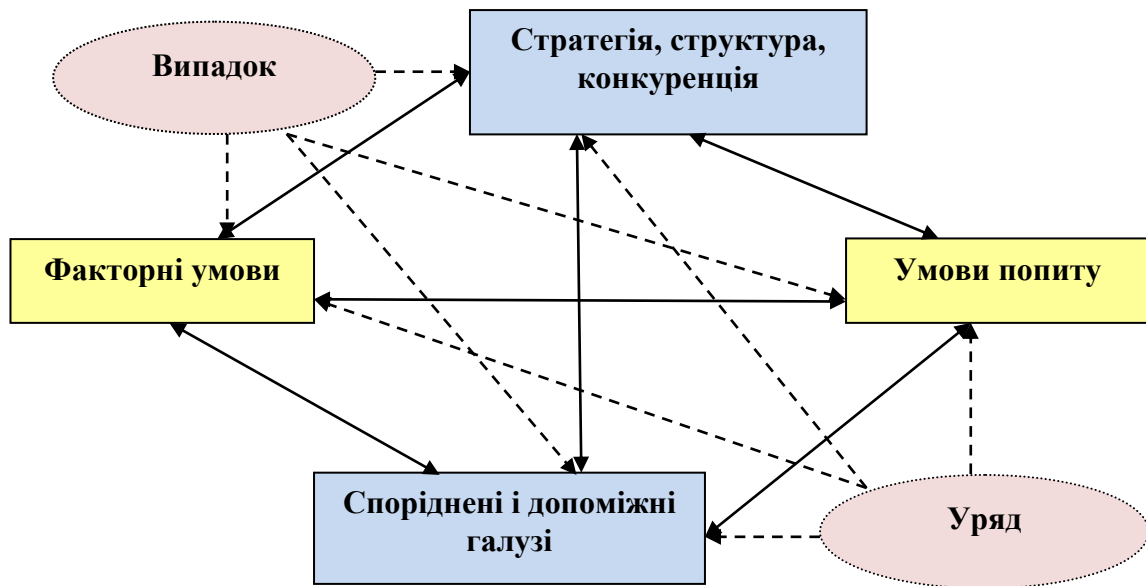
- для процвітання важливо не те, в яких галузях країна конкурує, а те, як фірми конкурують у цих галузях;

- продуктивність країни – це відображення того, що місцеві та зарубіжні фірми вирішили виробляти у цьому регіоні. Власність підприємств вторинна у питаннях конкурентоспроможності країн;

- продуктивність не тільки орієнтованих на експорт, а й місцевих (орієнтованих на внутрішній ринок) галузей має фундаментальне значення для отримання конкурентних переваг;

- девальвація не робить країну більш конкурентоспроможною.

Кінцевою метою підвищення конкурентоспроможності держави є зростання її багатства, тобто добробуту населення. Саме багатство країни, згідно з М. Портером, буває двох типів: успадковане та створене. Успадковане багатство досягається за рахунок продажу природних ресурсів чи нерухомості. За своєю природою воно обмежене. Значну роль при цьому відіграє держава, оскільки саме вона розподіляє ресурси між населенням, що може супроводжуватись корупцією та фаворизмом. Також характерною рисою успадкованого багатства є надмірне та неефективне використання природних ресурсів та доступність субсидій, що спотворюють конкурентні умови. Створене багатство виникає лише на рівні підприємств, які виробляють цінні товари. Багатство обмежується лише інноваційними здібностями фірм та їх продуктивністю. Роль держави обмежується створенням сприятливих умов для бізнесу на підставі аналізу сильних та слабких сторін факторів конкурентоспроможності. У концепції М. Портера виділяється чотири основні фактори конкурентоспроможності (рис. 1.1):



*Джерело: складено автором на основі [46]*

**Рис. 1.1. «Діамант» національної конкурентної переваги**

1. Параметри вхідних факторів виробництва – крім природних ресурсів та людського капіталу відноситься також стан базової інфраструктури, ступінь розвитку ринку капіталу, систему вищої та професійної освіти, якість наукових та дослідницьких інститутів, розвиток інформаційної інфраструктури.

2. Умови конкуренції фірм та ведення бізнесу – ефективне використання вхідних факторів можливе лише за сприятливих правових та інституційних умов ведення бізнесу в країні та відсутності обмежень щодо конкуренції. Невелика частка держави в економіці, недискримінаційне використання державних субсидій та оподаткування створює необхідні умови для розвитку найбільш ефективних підприємств та галузей. Також важливе значення має відкритість економіки, яка привносить додаткову конкуренцію, а разом із нею іноземні технології та інвестиції.

3. Параметри внутрішнього попиту – особливості внутрішнього попиту визначають набір продукції та її якість. Наявність жорстких вимог щодо захисту прав споживачів чи екологічних стандартів з одного боку обмежує можливості багатьох інвесторів, а з іншого стимулює інвестиції в нові розробки, які не лише покращують, наприклад, екологічні показники, а й ведуть зростання ефективності виробництва.

4. Рівень розвитку споріднених та підтримуючих галузей, які тісно пов'язані між собою та формують «діамант конкурентоспроможності» – наявність розвинених та підтримуючих галузей є ключовим фактором виникнення кластерів, які виступають основним джерелом зростання економіки в умовах глобалізації.

Критик теорії конкурентних переваг країни, американський економіст П. Кругман вважає, що відсутність загальноживаної концепції конкурентоспроможності на макрорівні та різноманітність трактувань даної категорії може викликати непорозуміння і загалом унеможлиблює формування економічної політики держави на такому нечіткому та невизначеному понятті [68]. Він висунув цілу низку положень про недоцільність застосування терміну «конкурентоспроможність національної економіки», основне з яких стосується того, що суб'єктами ринку, у тому числі і світового, є підприємства, і саме вони залучаються в міжнародну конкуренцію, і, відповідно, поняття конкурентоспроможності можна застосовувати тільки по відношенню до окремих фірм та їхньої продукції. Однак, на нашу думку, як і на думку багатьох прихильників теорії конкурентоспроможності національної економіки, так само і підприємства виявляються залученими в конкурентну боротьбу на світових ринках, оскільки в сучасному світі соціально-економічне становище практично всіх країн багато в чому визначається ефективністю і результативністю різних форм міжнародних відносин. У зв'язку з вищесказаним, дослідження конкурентоспроможності національної економіки є актуальним завданням, вирішення якого дозволить розробити основи забезпечення стійких конкурентних переваг окремих секторів та економіки загалом та виявити основні фактори економічного розвитку країн у сучасних умовах.

Термін конкурентних переваг широко використовується в економіці як щодо товару, підприємства і галузі. Економічна концепція конкурентоспроможності визначає абсолютну ринкову ефективність. Це міра того, якою мірою на ринку спостерігається «досконала конкуренція». Конкурентні переваги лише на рівні підприємства дозволяють оцінити його

продуктивність порівняно з конкурентами, і є свого роду грою з «нульовою сумою», якщо хтось успішний, то хтось інший має піти з ринку. У разі конкурентної переваги країни ці підходи не застосовні, тому існують сумніви про доцільність використання даного терміна у принципі [68].

Загальну ідею, яка криється під концепцією конкурентних переваг країни, можна зрозуміти, виходячи з тих визначень, які використовують різні міжнародні організації (табл. 1.2).

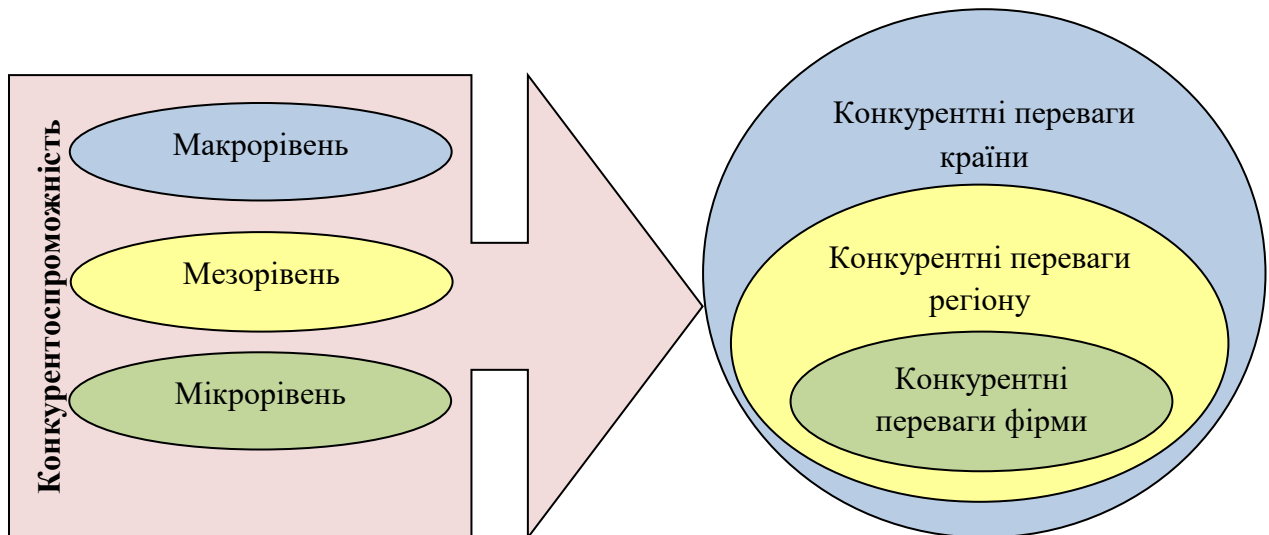
**Таблиця 1.2**

**Трактування міжнародними організаціями дефініції  
«конкурентоспроможність»**

№ зп	Міжнародна організація	Визначення
1.	Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD)	конкурентоспроможність аналізує те, як країни та підприємства використовують весь спектр своїх компетенцій для збільшення добробуту населення або зростання прибутку; конкурентоспроможність нації – це галузь економічної теорії, яка вивчає факти та політику, що формують здатність нації відтворювати та зберігати таке середовище, що сприяє більш інтенсивному створенню цінностей підприємствами та більшому добробуту населення.
2.	Світовий економічний форум (WEF)	конкурентоспроможність країни – це здатність країни досягати стійко високих темпів зростання ВВП на 1 особу населення; конкурентоспроможність країни – це набір факторів, політик та інститутів, які визначають рівень продуктивності в країні.
3.	Європейський менеджмент продукту та ринку (EMP)	конкурентна перевага – це поточна та майбутня здатність та можливість підприємців створювати товари, чії цінові та нецінові характеристики формують більш привабливий набір, ніж у їх місцевих та зарубіжних конкурентів.
4.	Консультативна група з питань конкурентоспроможності (CAG)	конкурентоспроможність має на увазі елементи продуктивності, ефективності та прибутковості, але це не самоціль; це інструмент для досягнення цілей. Загалом, збільшуючи продуктивність і прибутковість у контексті міжнародної спеціалізації, конкурентоспроможність надає основу для неінфляційного збільшення доходів населення.
5.	Організація економічного розвитку та співробітництва (OECD)	конкурентоспроможність – це ступінь, в якій країна в рамках вільної торгівлі та справедливих ринкових відносин може виробляти товари та послуги, що проходять тест міжнародних ринків, і одночасно при цьому зберігати та збільшувати реальні доходи населення у довгостроковому періоді.

*Джерело: узагальнено автором на основі [25, 73]*

Вся різноманітність конкурентних відносин може здійснюватися на мікро-, мезо- та макрорівні. Причому підприємства та фірми горизонтального типу інтеграції відображають мікрорівень, галузі, галузеві корпоративні об'єднання – мезорівень та народногосподарські комплекси міжгалузевого типу інтеграції, конкретні види продукції, виробництва, підприємства відображають макрорівень (рис. 1.2).



*Джерело: складено автором самостійно*

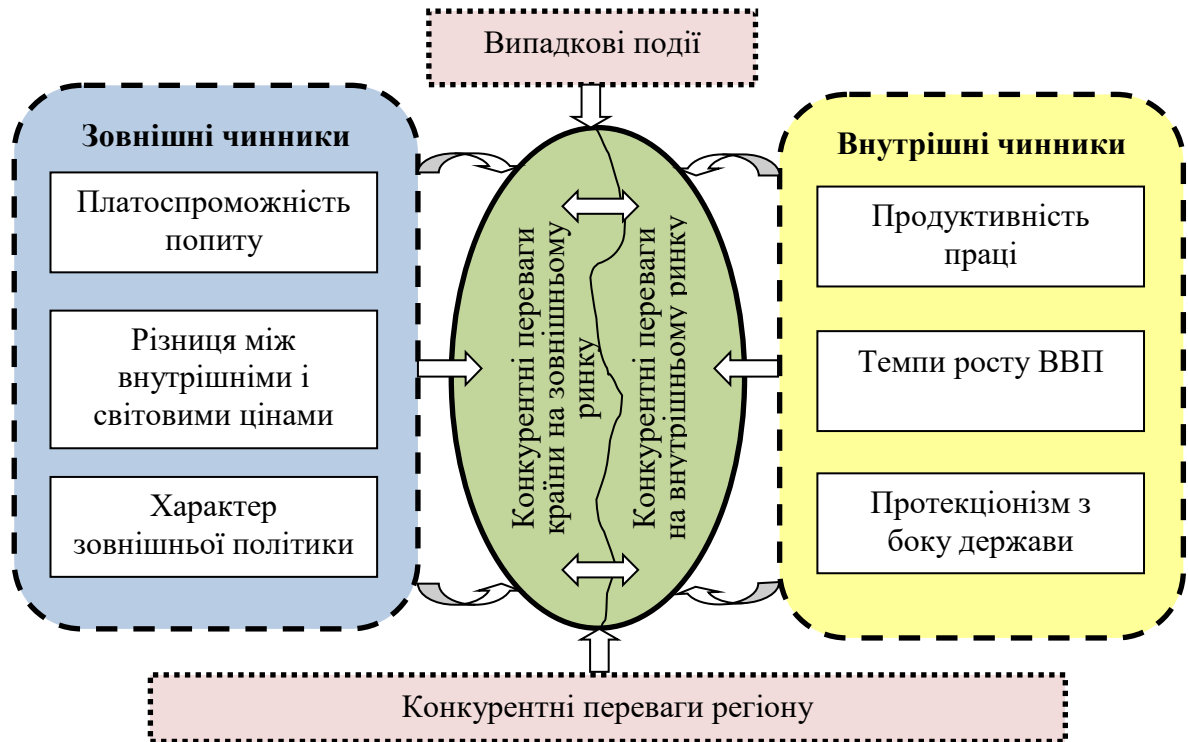
**Рис. 1.2. Рівні конкурентних переваг**

Конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівні впливають один на одного. Цей тісний взаємозв'язок проявляється у характері проведеної зовнішньої та внутрішньої політики та в стратегії розвитку компаній. Причому чим найбільш розвинена економічна система держави, тим виразніше проявляється дане взаємодія: фактично воно проголошується в якості мети проведеної державою політики і розвитку компаній. Деякими великими компаніями не до кінця усвідомлено необхідність взаємодії з державою та суспільством.

На формування конкурентних переваг національної економіки впливають внутрішні та зовнішні чинники (рис. 1.3). Зовнішні чинники визначені ступенем платоспроможності попиту, розривами між внутрішніми і світовими цінами, характером зовнішньоторговельної політики, що проводиться тощо. Крім того, підвищення конкурентоспроможності може сприяти державному регулюванню.



Ефективним є і регулювання, спрямоване на забезпечення протекціоністської закритості ринку, засноване на штучному завищенні цін. Ці заходи тягнуть за собою скорочення попиту і змушують виробників завойовувати зарубіжні ринки.



*Джерело: складено автором самостійно*

**Рис. 1.3. Чинники конкурентних переваг**

Важлива відмінність умов конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках полягає і в їх обсягах, що вимірюються показниками ВВП. Водночас є спірним, на наш погляд, твердження, що «синтетичним показником, що поєднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоспроможність і характеризує становище країни світовому ринку, є показник конкурентоспроможності країни», оскільки у цих суб'єктів існує різне конкурентне поле. Навіть маючи певну групу конкурентоспроможних товарів, країна не може бути віднесена до конкурентоспроможних. Наприклад, окремі країни є конкурентоспроможними на світових ринках у виробництві продукції військового призначення, постачанні енергоресурсів, але країна у світових рейтингах конкурентоспроможності знаходиться на останніх місцях. Існує зв'язок між ефективністю функціонування національної економіки та

конкурентоспроможністю, як на ринку попиту, так і на ринку пропозиції. Оскільки виробниками конкурентних товарів є підприємства, всі інші економічні системи створюють умови для розвитку конкурентних переваг у тій чи іншій групі підприємств. Серед провідних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів та фірм, що їх виробляють, є промислова політика, національне та регіональне законодавство, що забезпечують сприятливе середовище для розвитку конкурентних виробництв, внутрішня політична та соціальна стабільність, наявність споріднених та підтримуючих галузей в економіці країни, активність конкурентів тощо.

Вивчення підходів до визначення сутності конкурентних переваг національної економіки дозволяє виділити чотири концепції конкурентоспроможності:

- торгова – зводить конкурентоспроможність національної економіки до результативності діяльності на світових ринках;
- інвестиційна – конкурентоспроможність розглядається як здатність генерувати та залучати фактори виробництва: капітал та трудові ресурси;
- виробнича – конкурентоспроможність на макрорівні сприймається як здатність держави підвищувати продуктивність праці;
- інноваційна – зводить конкурентоспроможність національної економіки до здатності пристосовуватися до змін, розробляти та впроваджувати інновації [63].

Однією із передумов зміцнення глобальних конкурентних позицій України є формування ефективних мереж постачання продовольства на зарубіжні ринки. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств визначається їхньою здатністю завойовувати цільові маркетингові позиції. Її рівень можна оцінити на основі порівняння значень таких індикаторів: якісні характеристики продукції та послуг, ринкова частка, рівень реалізаційних цін та витрат для одиницю продукції, обсяг отриманого прибутку, темпи економічного зростання, норма прибутку, рівень рентабельності, темпи зростання експорту проти імпортом та інших.

Вплив глобальної конкуренції зумовлює необхідність використання провідних галузей у вигляді рушійної сили економічного зростання, утримування низького рівня інфляції, підтримки цінової стабільності та позитивного сальдо платіжного балансу, зменшення тарифних бар'єрів щодо імпортованих товарів, елімінування обмежень на зарубіжні інвестиції. експорту, лібералізації ринків капіталів, підвищення рівня відкритості ринків для прямих іноземних інвестицій, здійснення дерегуляції економіки країни з метою підтримки конкуренції, а також зміни системи субсидування і дотування вітчизняних товаровиробників. Серед численних економічних та політичних подій, які постійно змінюють зовнішнє середовище підприємств агропромислового комплексу та визначають їхню внутрішню ефективність, слід виділити такі: політика зменшення дефіциту вітчизняного платіжного балансу, необхідність обліку в підприємницькій діяльності вимог Світової організації торгівлі, транзитивні перетворення господарського механізму, політика впливових міжнародних організацій, перспективи поглиблення співробітництва в рамках регіональних організацій, застосування інтенсивних сортів сільськогосподарських культур та порід худоби, використання зарубіжних технологій логістики, а також методи стратегічного позиціонування зарубіжних конкурентів.

В аграрній сфері має місце значний рівень ризику в умовах лібералізації зовнішньоекономічної діяльності, доступності ринкової інформації для всіх суб'єктів виробничих відносин, а також зниження вхідних галузевих бар'єрів. Параметри внутрішньої ефективності підприємств в аграрному секторі економіки мають узгоджуватись із показниками глобальної ефективності господарювання. Якщо економічні процеси в рамках окремого підприємства не є конкурентними зовнішнім реаліям, необхідно формувати досконалі механізми управління глобальною конкурентоспроможністю. Дж. Стігліц зазначає, що за відсутності умов досконалої конкуренції дія конкурентних факторів може призвести до руйнівних наслідків, оскільки при цьому виграшна позиція створюється не лише за допомогою продукції вищої якості за мінімальних

витрат, а й шляхом використання інструментів акселерації витрат конкурентів [72].

## **1.2. Концептуальні основи формування стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції**

Розвиток економіки країни, залучення до ринкового кругообігу нових господарюючих суб'єктів та пов'язане з ним посилення інституційної структури ринку, використання передовими суб'єктами сучасних технологій та ефективних методів завоювання ринку значно ускладнюють процеси конкуренції на глобальних товарних ринках, зумовлюють необхідність поглибленого вивчення стану його конкурентного середовища, чинників та інструментів його розвитку, а разом з тим їхній вплив на забезпечення продовольчої безпеки.

Формування та реалізація довгострокової конкурентної національної політики має будуватися на узгодженні інтересів суб'єктів ринку із соціальними інтересами розвитку країни, зміщення акценту з простого відстеження рівня конкуренції товарних ринків та регулювання процесів її розвитку до створення постійно функціонуючого, релевантного механізму управління конкурентним середовищем у країні, що базується на системному підході.

Конкурентні стратегії суб'єктів ринку орієнтуються на стан, динаміку і перспективи розвитку конкурентного середовища, дії основних конкурентів, тобто є їхніми похідними. Парадокс у тому, що, своєю чергою, конкурентні стратегії суб'єктів ринку є впливовою силою, яка формує напрямки розвитку конкурентного середовища світового ринку.

Розвиток конкурентного середовища під впливом стратегій суб'єктів ринку може бути як позитивним (конструктивним), і негативним

(деконструктивним). Умовами конструктивної спрямованості розвитку конкурентного середовища ринку є активне застосування стратегічних інструментів ведення конкурентної боротьби усіма суб'єктами ринку; ступінь адаптації підприємств до мінливих ринкових умов; ефективність менеджменту підприємств, його орієнтація ринку, кваліфікація персоналу; рівень НДДКР, ризиків при постачанні технічного, технологічного та наукового персоналу.

Конструктивна спрямованість розвитку конкурентного середовища ринку під впливом конкурентних стратегій суб'єктів може бути формалізовано у вигляді такої задачі:

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

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

Систематизація джерел дозволяє класифікувати можливі конкурентні стратегії суб'єктів ринку, визначити умови формування, основні переваги та недоліки еталонних конкурентних стратегій, розробити матрицю вибору найбільш прийнятних конкурентних стратегій суб'єктів ринку залежно від їхнього ринкового статусу (лідери, претенденти на лідерство, підприємства зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдери) та рівня розвитку конкурентного середовища регіонального товарного ринку.

Так М. Портер формує три стратегії, дотримання яких фактично дозволить будь-якій компанії більш ефективно конкурувати на ринку [44]:

1. Абсолютне лідерство за витратами дає можливість компанії досягти основної своєї мети – безумовне лідерство у витратах, використовуючи сукупність спеціальних економічних прийомів. До них вчений відносить формування виробничих потужностей, що дають економічний результат,

зниження витрат, засноване на накопиченні досвіду, серйозний контроль за оперативними витратами та додатковими витратами, мінімізація витрат у галузі наукових досліджень, обслуговування, реалізації, реклами тощо. Позитивна риса даної стратегії полягає у можливості отримати значну частку ринку, проте використання цих прийомів вимагає великих фінансових вкладень та відповідних серйозних ризиків. Також М. Портер ставить умовою утримання частки ринку часткове рефінансування прибутку на збільшення модернізації основних фондів підприємства.

2. Стратегія диференціації полягає у створенні унікального продукту, при цьому необхідно враховувати різні критерії: репутація торгової марки, технологія створення продукту чи послуги, якість обслуговування тощо. Найбільш ефективним вважається застосування кількох критеріїв диференціації одночасно. Ця стратегія не передбачає завоювання частки ринку, як попередня, але також потребує значних вкладень. Ефектом успішної реалізації стратегії вважається, на думку М. Портера, становлення високого ступеня лояльності споживача та досягнення рівня прибутку, що перевищує середній по галузі.

3. Стратегія фокусування або стратегія ринкової ніші для підприємства передбачає його концентрацію на певному ринковому факторі: споживач, виробництво, географічне положення тощо. Відмінністю цієї стратегії є те, що вона націлена не так на окрему частину ринку, як на весь ринок. Перевагою стратегії фокусування є можливість фірми самостійно обирати цільові ринки із найменшим рівнем конкуренції.

З М. Портером погоджуються багато вчених щодо багатофункціональності базових стратегій. Одночасно відзначимо, що конкурентоспроможність залежить і від інших варіативних факторів, але не всі з них враховуються М. Портером. І це природно, оскільки складнощі виникають навіть на етапі їх виявлення. Саме тому існує низка підходів до забезпечення конкурентоспроможності та різноманітних взаємодоповнюючих стратегій, до яких належать стратегії позиціонування фірми. Виділяють три основні групи стратегічного позиціонування підприємства:

➤ **Позиціонування, орієнтоване різноманітністю номенклатури.** У такому разі компанія у боротьбі за споживачів робить ставку на можливість запропонувати їм широкий вибір товарів.

➤ **Позиціонування, орієнтоване на потреби,** передбачає націленість підприємства виробництва товарів чи послуг задоволення різних потреб малої частини чи окремої групи споживачів. Цей напрямок ефективний для компаній, що реалізують багатофункціональну діяльність чи кілька видів робіт.

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

Вважаємо, що базові стратегії М. Портера можна доповнити стратегією впровадження нововведень та стратегією негайного реагування на потреби ринку.

Стратегія впровадження нововведень здійснюється шляхом пошуку принципово нових ефективних технологій, проектування необхідних, але невідомих до досі видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту тощо. Основою даної стратегії є освоєння нової частки ринку з метою забезпечення абсолютного лідерства фірми чи монополізації цього ринку. Завоювання лідерства надасть компанії надійний захист від конкурентів, а унікальність продукту забезпечить високий рівень прибутку. При цьому виділяють кілька чинників, що впливають на успіх реалізації стратегії: високі стартові витрати, відсутність досвіду впровадження нововведень, неготовність ринку до прийняття нововведень. Ця стратегія досить ефективна для нових, що знаходяться на стадії формування підприємств.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку передбачає контроль за попитом та потребами покупця та негайне їх задоволення. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних умовах. Одним із плюсів даної стратегії можна вважати формування у споживача позитивної думки про компанію. На реалізацію стратегії впливають

такі чинники: безперешкодне входження на ринок, незначна конкуренція, розгалужена маркетингова мережа, висока кваліфікація та мобільність персоналу, злагоджена високоорганізована структура тощо. Також необхідно врахувати ризики, пов'язані з високими витратами на виробництво продукту, невпевненістю в отриманні прибутку та можливим банкрутством.

Ще одним доповненням до базових стратегій М. Портера є стратегії, що спираються на споживача, враховуючи розмір та тип виробництва фірми: віолентна, комутантна, патієнтна, експлерентна.

Віолентна стратегія зорієнтована на масове виробництво. Низькі операційні витрати забезпечують встановлення низьких цін з розрахунком на високий попит, при цьому якість товару залишається задовільною. Ця стратегія властива великим підприємствам, які пануючим на ринку.

Для швидкого трансформування, непостійних потреб споживача в товарах і послугах створено комутантну стратегію, основною характеристикою якої є висока гнучкість підприємства в умінні швидко перебудовувати виробництво на виготовлення асортименту продукції, що періодично змінюється. Як правило, обсяги її випуску обмежені, а технології виробництва універсальні.

Фундаментом патієнтної стратегії вважається обслуговування невеликої частки ринку зі специфічними потребами, засноване на організації профільного виробництва товарів, що мають виняткові характеристики. Якість таких товарів досить висока, що впливає на ціну їх реалізації з розрахунку на платоспроможних покупців, що у свою чергу обумовлює достатньо високий прибуток за невеликих обсягів продажів. Конкурентоспроможність досягається за допомогою верифікації асортименту продукції, що задовольняє вишуканий смак споживача продукцією, що перевищує якість товарів конкурентів.

Експлерентна стратегія полягає у завоюванні частки ринку шляхом використання новинок. Досягнення інновацій виводить фірму на конкурентні позиції, що дозволяє обігнати суперників у створенні та розміщенні на ринку абсолютно нових видів продукції, шляхом вкладення активів у прибуткові, але



ризиковані інноваційні проекти. При успішній реалізації проекту підприємство отримає істотну частку ринку та підвищення доходів. Впровадження інновацій вважається одним з успішних засобів усунення конкурентів, які сприяють монополізації ринку.

Проаналізовані нами види стратегій, що можуть використовуватися підприємствами АПК у конкурентному глобальному середовищі, відображено у табл. 1.3).

Таблиця 1.3

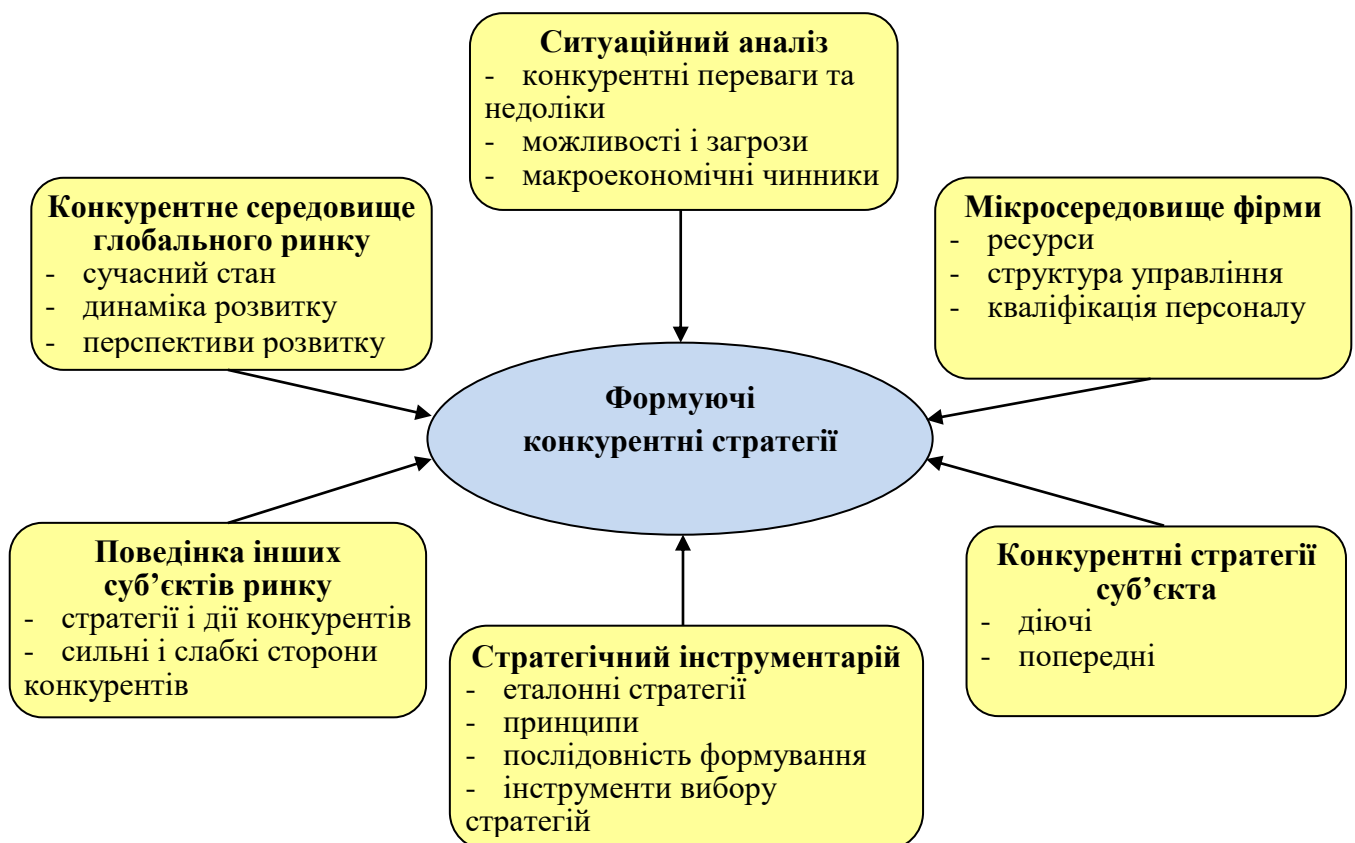
**Класифікація стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції**

№ зп	Стратегія	Ознаки стратегії	Переваги стратегії	Недоліки стратегії
1	Лідерство за витратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наявність надійних виробничих потужностей</li> <li>✓ накопичення досвіду ведення бізнесу</li> <li>✓ контроль за оперативними та додатковими витратами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість захоплення частки ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вимагає великих фінансових вкладень</li> <li>✓ тягне за собою відповідні ризики</li> </ul>
2	Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення унікального продукту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ забезпечення необхідного рівня прибутку;</li> <li>✓ скорочення прямої конкуренції у вигляді диференціації товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вимагає великих фінансових вкладень</li> <li>✓ необхідність проведення досліджень ринку</li> <li>✓ необхідність створення бази споживачів</li> </ul>
3	Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ націленість на певну частку ринку</li> <li>✓ обмеженість асортименту товарів та послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість вибору цілей підприємства та ринків збуту</li> <li>✓ реалізація стратегії можлива за нестачі ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наявність ризиків та загроз з боку конкурентів</li> </ul>
4	Орієнтація на широту номенклатури	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ широкий асортимент товарів та послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість завоювання більшої частки ринку за рахунок різноманіття товарів та послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ середня або низька якість продукції</li> </ul>
5	Орієнтація на потреби	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обслуговування потреб окремої групи покупців</li> <li>✓ гнучкість виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість встановлення високих цін на товар</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виробництво безпосередньо залежить від потреб ринку</li> </ul>

6	<b>Орієнтація на доступ</b>	✓ доступ до певних сегментів ринку, який може бути пов'язаний з географічним місцем розташування споживачів, різною концентрацією споживачів, величиною їх доходів тощо.	✓ низький рівень витрат	✓ стратегія потребує певного набору видів діяльності для задоволення потреб ринку
7	<b>Впровадження новачій</b>	✓ пошук, розробка та використання абсолютно нових видів виробництва, товарів чи методів організації виробництва та стимулювання збуту	✓ високий рівень конкурентоспроможності ✓ високий рівень прибутку	✓ потреба у великих стартових витратах ✓ ризик неготовності ринку до прийняття нововведень
8	<b>Негайного реагування на потреби ринку</b>	✓ контроль за попитом та потребами покупця та негайне їх задоволення	✓ формування у споживача позитивної думки про компанію ✓ незначна конкуренція	✓ необхідність створення розгалуженої маркетингової мережі ✓ необхідна висока кваліфікація та мобільність персоналу ✓ високі витрати на виробництво продукції
9	<b>Віолентна</b>	✓ виробництво продукції високої якості за низькими цінами ✓ домінування на певному ринковому сегменті	✓ стійкість позиції підприємства на ринку ✓ підтримання рівня якості	✓ залежність виробництва від ринкового попиту ✓ обов'язкове створення масового виробництва
10	<b>Комутан-тна</b>	✓ висока гнучкість виробництва ✓ індивідуалізація послуг споживачів ✓ підприємство займає малий сегмент ринку ✓ нестійкість фірми	✓ гнучкість виробництва встановлює високий рівень конкурентоспроможності підприємства ✓ різноманітність діяльності	✓ середня або низька якість продукції
11	<b>Патентна</b>	✓ вузька спеціалізація ✓ обслуговування невеликої частки ринку	✓ ухилення від конкуренції на ринку ✓ висока якість продукції ✓ можливість встановлення високих цін на товар	✓ повна залежність від попиту на товар або послугу
12	<b>Експлерентна</b>	✓ створення та розміщення на ринку важливо нових видів продукції	✓ велика прибутковість діяльності	✓ наявність фінансових ризиків

*Джерело: узагальнено автором на основі [ ]*

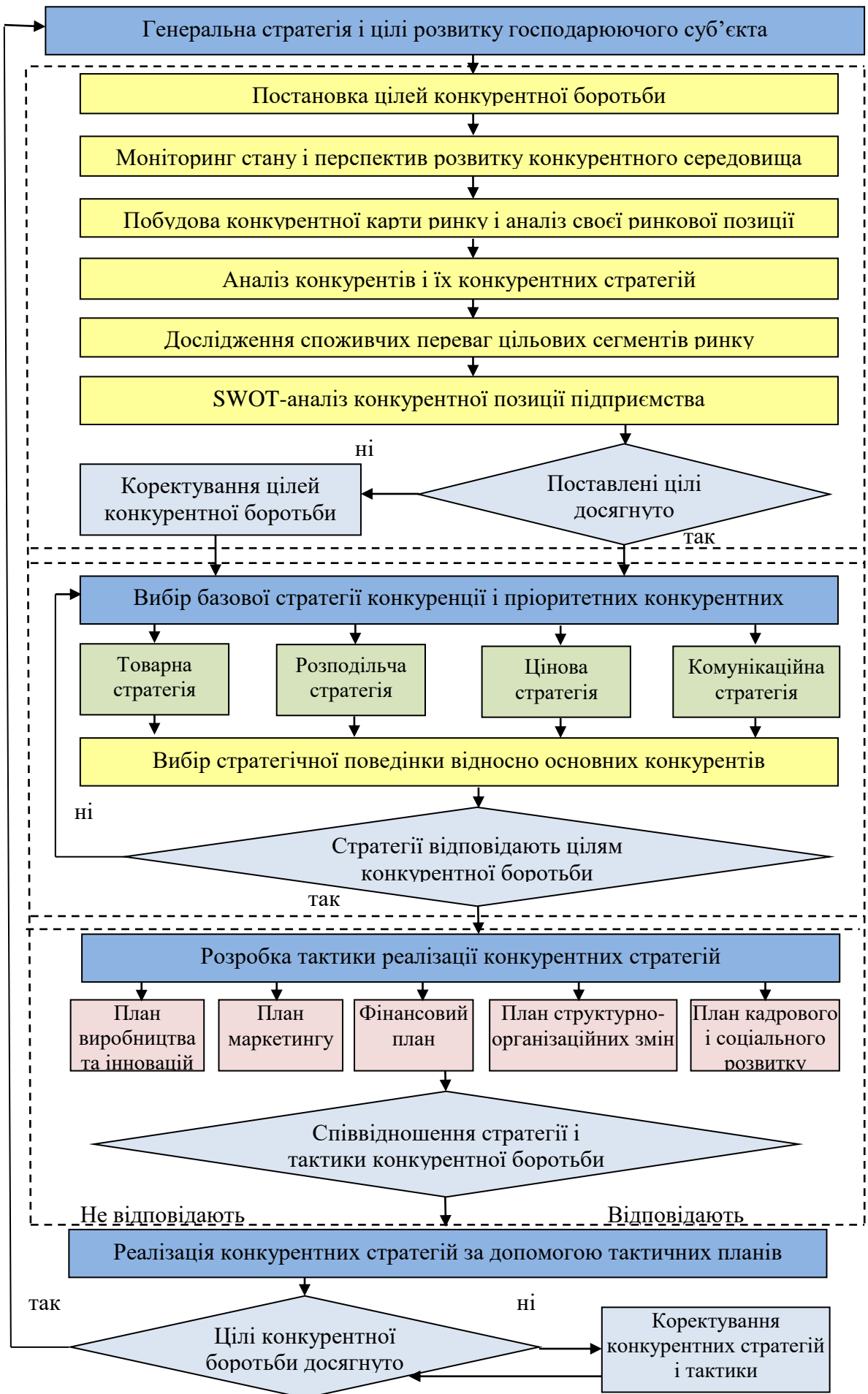
На процес вироблення конкурентних стратегій підприємств АПК ключовим чином впливають ряд чинників, які можна розбити на підсистеми – конфігуратори. Системний конфігуратор формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції нами подано у вигляді наступних підсистем: конкурентне середовище ринку, ситуаційний аналіз, мікросередовище підприємства, стратегічний інструментарій, конкурентні стратегії суб'єкта, поведінка інших суб'єктів ринку (рис. 1.4).



*Джерело: складено автором самостійно*

**Рис. 1.4. Системний конфігуратор чинників формування конкурентних стратегій підприємств АПК**

Запропонований нами системний конфігуратор можна покласти в основу алгоритму формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції, що представлений на рис. 1.5.



**Рис. 1.5.** Алгоритм формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції

До переваг алгоритму формування конкурентних стратегій підприємств АПК можна віднести:

- ✓ чітко виражена послідовність та багатоваріантність дій щодо формування конкурентних стратегій;
- ✓ включення в цей процес не лише безпосередньо стратегічного блоку, а й аналітичного (інформаційне забезпечення), тактичного (реалізація стратегій), результативного (контроль та коригування) блоків, що забезпечує якісну взаємодію процесів формування стратегій та їх реалізації;
- ✓ пріоритетний акцент на оцінку конкурентного середовища глобального товарного ринку та ринкову позицію суб'єктів господарювання на ньому;
- ✓ домінанта загальної конкурентної стратегії над іншими маркетинговими стратегіями (товарною, розподільчою, ціною, комунікаційною).

Використання цього алгоритму забезпечить визначення пріоритетних конкурентних стратегій для підприємств АПК національного рівня, які зорієнтовані на світові ринки аграрної продукції. Подальші дослідження дозволяють охарактеризувати основних суб'єктів аграрного ринку України за змістом їхньої конкурентної поведінки та сформулювати сутність їхньої конкурентної поведінки стратегії. Провідні підприємства АПК на вітчизняному ринку несуть високі та середні витрати на інновації, на впровадження нових технологій виробництва та пакування, на розробку нових модифікацій продукції. Переважно лідери ринку застосовують стратегію диференціації продукції – максимальне розширення асортименту за всіма основними видами продукції або введення в асортимент ексклюзивною (нетрадиційною) для національного ринку аграрної продукції. «Нішеві» конкуренти як основні конкурентні переваги використовують низькі (нижче середньоринкових) ціни за рахунок економії витрат на просування, інновації та транспортні витрати. Аналіз конкурентних стратегій суб'єктів господарювання на ринку агропродукції показав, що 50% всіх конкурентів використовують стратегію

низьких витрат, 16,7% стратегію диференціації товару та стратегію ефективних витрат, інші – фокусні конкурентні стратегії.

Для додаткового обґрунтування точності вибору стратегій підприємствами АПК необхідно провести дослідження споживчих переваг. Як показує практика, існують суттєві відмінності в мотивах купівлі різних сегментів споживачів на національному ринку. Так, серед населення з високим доходом найбільше важливим є якість товару (склад – 3,55 бала, смак – 2,24 бала та асортимент – 2,58 бала), час – для споживачів із середнім доходом, ціна – для споживачів з низьким, а широта асортименту грає меншу роль.

Внаслідок консолідації однопрофільних підприємств АПК у рамках горизонтальної інтеграції досягаються конкурентні переваги:

- збільшення обсягів виробництва та ринкової частки за рахунок збільшення спеціалізації вхідних у агрохолдинг виробництв та об'єднання виробничих потужностей;

- зниження витрат (за рахунок зменшення комерційних та організаційних витрат внаслідок об'єднання маркетингових зусиль щодо просування єдиних брендів, злиття торгової мережі, спільного проведення маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення), економія на трансакційних витратах;

- отримання позитивного ефекту технологічних, ринкових чинників та організаційного оформлення за рахунок формування гнучкого механізму управління, адаптованого до змін зовнішнього маркетингового середовища;

- зростання інвестиційного та виробничого потенціалу за рахунок об'єднання та мобілізації внутрішньокорпоративних засобів, залучення зовнішніх позикових джерел (через використання позитивного корпоративного іміджу агрохолдингу);

- концентрація інвестицій на ключових напрямках виробничо-збутової діяльності;

- зниження факторів ризику горизонтального поєднання порівняно з окремими розрізненими підприємствами;

➤ поглиблення диверсифікації виробництва з допомогою впровадження інноваційних технологій виробництва;

➤ великі можливості щодо реалізації цільового маркетингу, заснованого на сегментуванні регіонального ринку.

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

### **Висновки до розділу 1**

Запорукою динамічного розвитку країни є оптимальна структура економіки за секторами, що відповідає соціально-орієнтованій моделі ринкового типу і базується на використанні як конкурентних переваг у світовому виробництві та торгівлі, так і економічних переваг міжнародної інтеграції. Завоювання глобальних конкурентних переваг країни значною мірою визначається на основі аналізу секторальної структури економіки. Україна має конкурентні переваги на глобальному ринку у галузях, що входять у первинний та вторинний сектор економіки (зокрема сільське господарство та переробна промисловість).

В умовах посилення процесу інтернаціоналізації та глобалізації проблеми формування стратегії конкурентних переваг національної економіки виходять перший план. На сьогоднішній день підприємства АПК знаходяться в умовах жорсткої цінової та асортиментної конкуренції як на зарубіжних ринках, так і з

національними виробниками, що зумовлено різним рівнем витрат на виробництво аграрної продукції. Формування детальної стратегії конкурентних переваг вітчизняних товаровиробників дозволяє їм займати гідний сегмент ринку та розширює можливості України у світовому господарстві відповідно до її економічного, науково-технічного та людського потенціалу.

Формування конкурентних стратегій підприємств АПК здійснюється із врахуванням чинників, які можна розбити на підсистеми – конфігуратори. Системний конфігуратор формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції враховує конкурентне середовище ринку, ситуаційний аналіз, мікросередовище підприємства, стратегічний інструментарій, конкурентні стратегії та поведінку суб'єктів ринку.



## РОЗДІЛ 2

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА СВІТОВИХ РИНКАХ

### 2.1. Світовий ринок аграрної продукції: сучасний стан та тренди розвитку

В умовах посилення процесів глобалізації та прискорення темпів науково-технічного прогресу відбувається формування єдиної системи виробництва аграрної продукції, що посідає особливе місце у системі світового виробництва. Світовий ринок агропродукції включає безліч різних галузей і суб'єктів, що знаходяться в різних країнах і регіонах світу. Це не просто сукупність національних аграрних економік, а складна єдина система, що включає виробництво, розподіл, обмін і споживання продовольства в міжнародному масштабі. У ній застосовуються загальні правила та закони, а також відбувається активна лібералізація міжнародної торгівлі сільськогосподарською сировиною. Основною метою функціонування світового аграрного ринку є забезпечення населення планети достатньою кількістю продовольства. Слід зазначити, що продовольство – стратегічно важливий товар, що займає особливе місце у пріоритетах світової політики. В даний час питання продовольчої безпеки стоять дуже гостро.

Динамічне зростання населення планети є однією із світових тенденцій, що сприяє постійному збільшенню споживання продовольства. Прогнозована чисельність населення Землі до 2050 р. становитиме 9,6 млрд осіб, що зумовить значне зростання попиту на продовольчі товари. При цьому, обсяги земельних угідь для вирощування сільськогосподарської продукції не збільшаться, а її кількість на 1 особу населення скоротиться в два рази – з 0,3 га до 0,18 га. Враховуючи наслідки російської агресії в Україну, кількість придатної землі для посіву зменшиться через значне замінування та ризики для аграріїв. Це все

в сукупності може привести до дефіциту продовольства на світовому ринку і як наслідок до зростання цін на продукцію АПК. Сучасний стан світового ринку аграрної продукції характеризується коливанням світового попиту і пропозиції, волатильністю цін, а також зростанням торгівлі продовольством у контексті збільшення потреб населення і його доходів у різних частинах світу. [28].

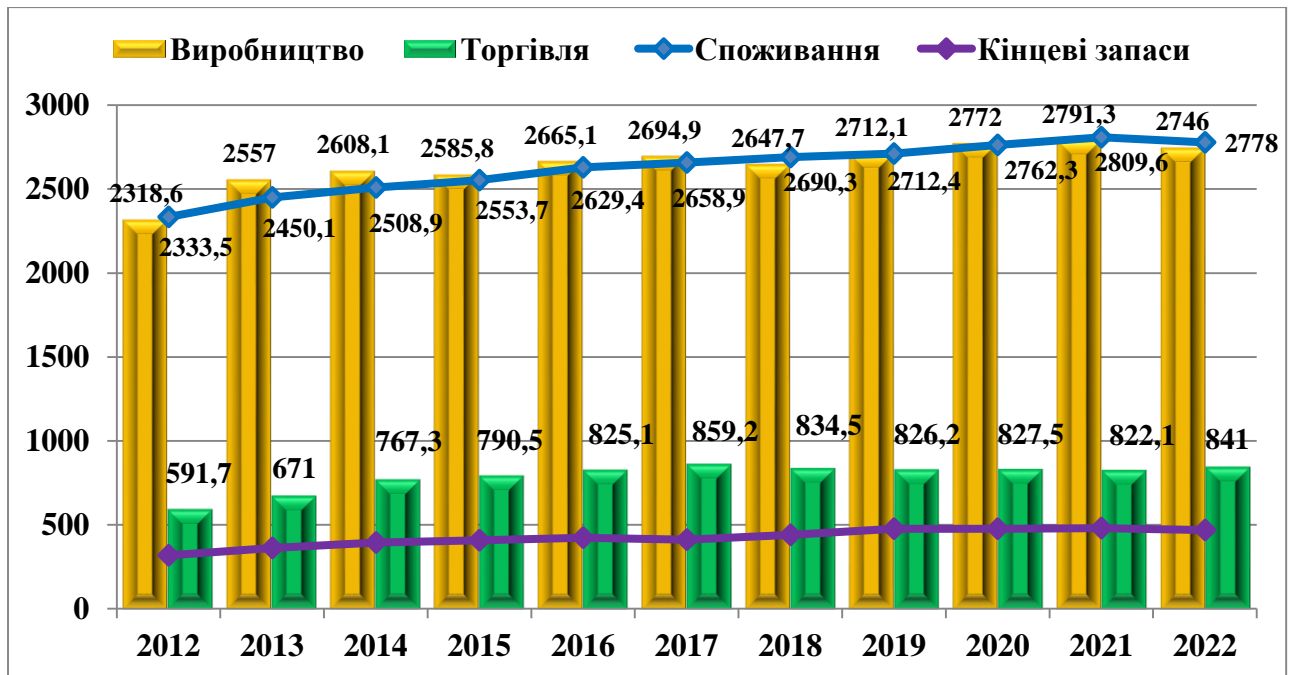
Порівняно з 1995 р. світовий ринок продовольства та сільськогосподарської продукції суттєво розширився. Свою участь у глобальному ринку наростили всі країни, але активнішу роль тепер стали відігравати держави з ринковою економікою і країни, що розвиваються. Торгівля, яка спочатку розглядалася як суто економічний обмін, сьогодні стала важливим інструментом досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів.

Спалах пандемії COVID-19 на початку 2020 р. продемонстрував, як надійна і добре інтегрована глобальна агропродовольча система може допомогти країнам вистояти в умовах безпрецедентних викликів. Глобальна торгівля продовольством та сільськогосподарською продукцією справді виявилася напрочуд стійкою до тих збоїв, які сталися через пандемію.

На сьогодні від війни росії проти України постраждав регіон, важливий з погляду забезпечення глобальної продовольчої безпеки та харчування. І оскільки ця ситуація затягується, виникає серйозна невизначеність щодо того, чи зможе Україна виростити, зібрати та продати врожай як цього сільськогосподарського сезону, так і надалі. Якщо говорити про торгівлю, то неминучий ризик фрагментації глобальних агропродовольчих ринків створює додаткові загрози для всесвітньої продовольчої безпеки.

Світовий ринок аграрної продукції формується із продукції рослинництва і продукції тваринництва. Основною продукцією галузі рослинництва є зернова продукція (пшениця, кукурудза, ячмінь, рис), соя, соняшник і продукція переробки, зокрема мука, соняшникова олія, ріпакова олія, соєва макуха і шрот тощо. Аналіз основних показників світового ринку зернових (рис. 1.2) показує, що виробництво і споживання зернових за останні 10 років зросло на 20% і така

тенденція зберігатиметься у майбутньому. Світова торгівля зерновими зросла на 42% з 591,7 млн т у 2012 р. до 841 млн т у 2022 р.

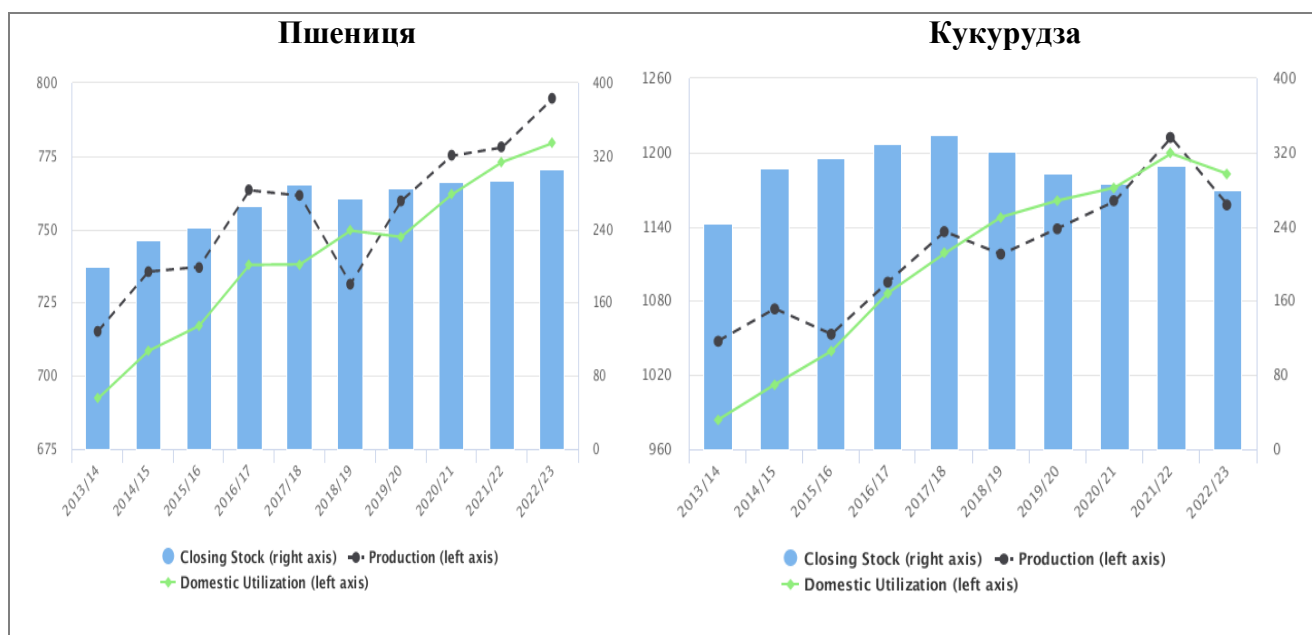


Джерело: складено автором на основі [68, 69]

**Рис. 2.1. Динаміка основних показників світового ринку зернових за 2012-2022 рр. (млн. тон)**

Згідно прогнозів продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (FAO) світове виробництво пшениці у 2023 р. може скласти 786 млн т, що є історичним максимумом, світова торгівля пшеницею складе 199,4 млн т, глобальні запаси зростуть на 3,8 млн т (з 293,9 млн т у 2021 р. до 309,5 млн т у 2022 р.). При цьому врожай пшениці може стати найбільшим за весь період спостережень і на 1,3% нижче, ніж у 2022 р (рис. 2.2).

У країнах ЄС у 2022 р. спостерігалось помірне зростання виробництва пшениці порівняно з 2021 р. завдяки збільшенню посівів і сприятливим погодним умовам. У США дощі покращили умови, які склалися в результаті засухи в ключових районах виробництва пшениці. Прогнозується, що виробництво пшениці у США у 2023 р. може перевищити врожай 2022 р.



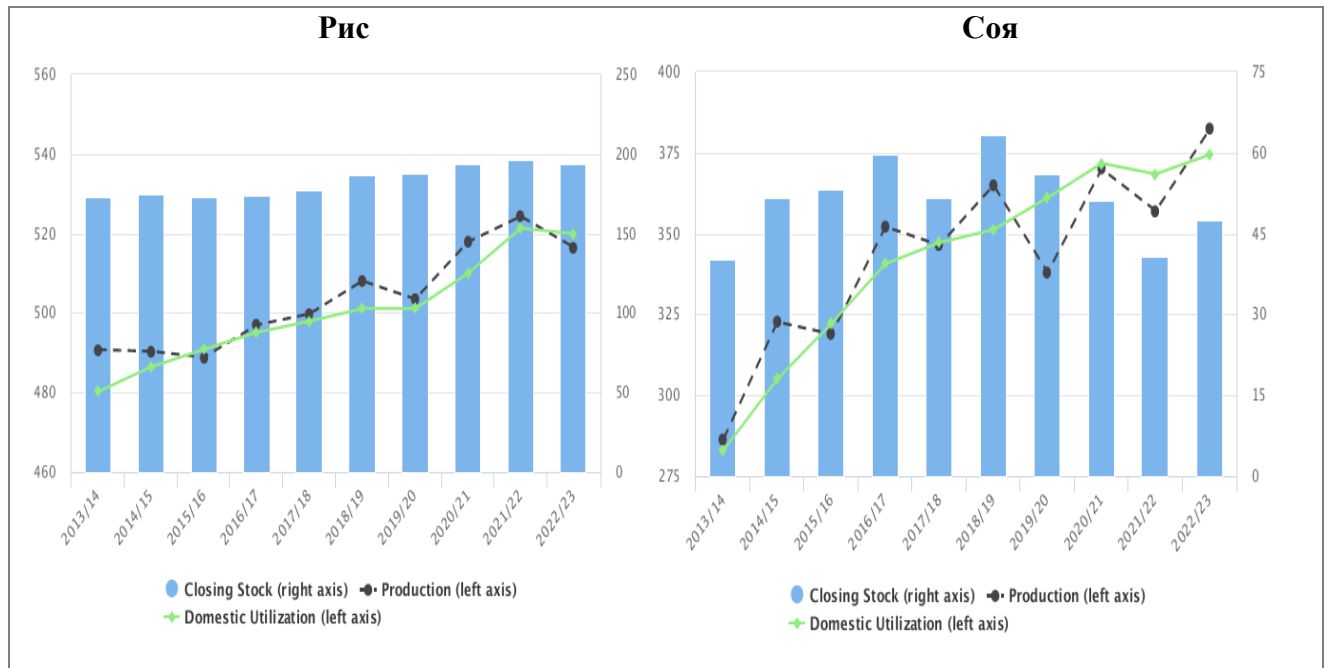
Джерело: систематизовано автором на основі [68, 70, 71]

**Рис. 2.2. Світова кон'юнктура ринку пшениці та кукурудзи**

Серед найпоширеніших зернових культур кукурудза з кожним сезоном займає лідируючі позиції. У 2022 р. світове виробництво кукурудзи знизилося на 2,8%, до 1467 млн т. Виробництво кукурудзи у світі зростає в основному за рахунок збільшення посівних площ у найбільших країнах-виробниках: Китаї на 2,1, США на 1,2, Бразилії на 0,9 млн га. Загальний обсяг виробництва кукурудзи у цих країнах становить 770 млн т або близько 64% від світового виробництва. Одним із показників виробництва кукурудзи є її врожайність. Так, площа під посіви кукурудзи у США майже на 9 млн га менша, ніж в Китаї, однак країна займає перше місце у світі за рахунок більшої врожайності – 11,11 т/га. Тому країни, в яких великі посівні площі, але низька врожайність, мають потенціал за рахунок застосування сучасних технологій. Так в Індії (3,28 т/га) та Мексиці (3,83 т/га), де площі на 45% та 25% відповідно більші, ніж в Україні, врожайність нижча майже в 2-2,3 рази.

Світове виробництво рису у 2022 р. склало 502,6 млн т, що на 2,4% нижче історичного максимуму у сезоні 2021 р. – 514,95 млн т (рис. 2.3). Істотне зниження виробництва рису у 2022 р. відбулося в основних країнах-виробниках (США, Австралія, Китай) та експортерах рису (Індія, Таїланд, В'єтнам,

Пакистан). Впродовж останніх 10 років Індія є найбільшим у світі експортером рису з часткою ринку 40%. У 2022 р. доходи від експорту рису у цій країні склали 9,6 \$млрд, що на 9% більше, ніж у 2021 р. (8,8 \$млрд). Це перевищує сукупні поставки трьох найбільших експортерів рису – Таїланду, В'єтнаму та Пакистану.



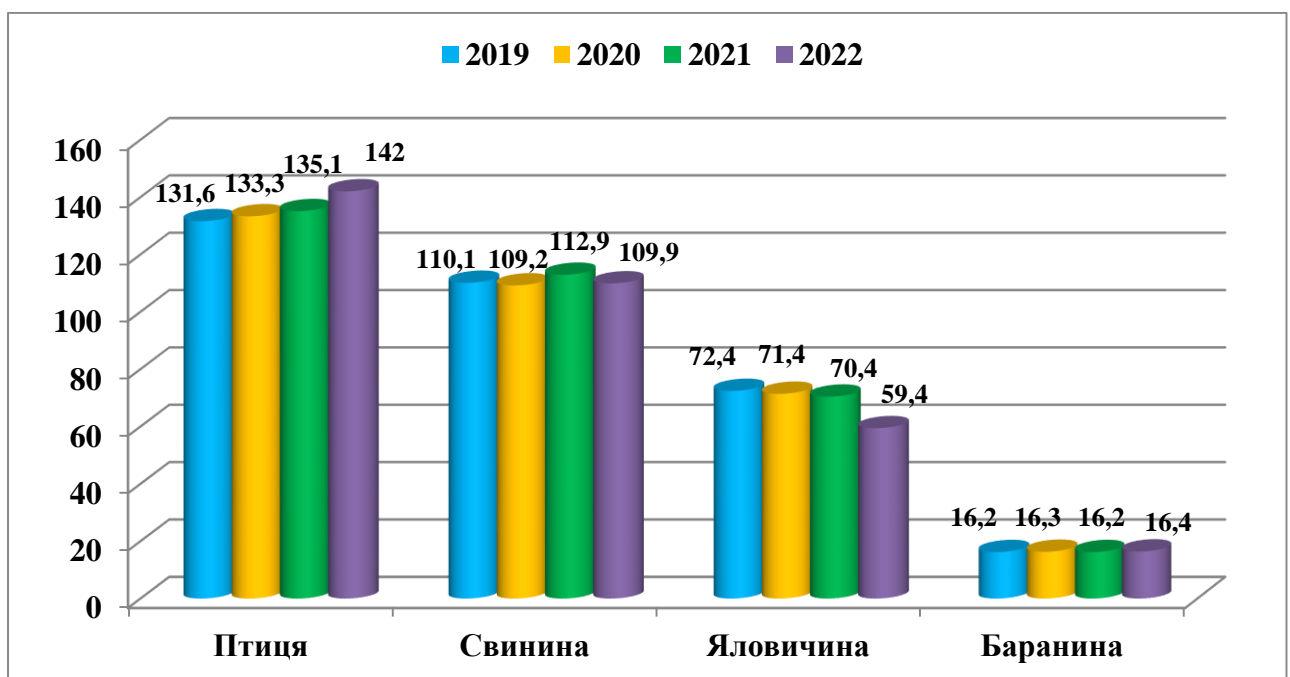
Джерело: систематизовано автором на основі [68, 70, 71]

**Рис. 2.3. Світова кон'юнктура ринку рису та сої**

У 2022 р. світове виробництво сої зросло до 390,9 млн т, що значно перевищує результат 2021 р. – 355,7 млн т. Зокрема, зростання врожаю сої було у Бразилії – до 152 млн т, у Канаді – до 6,5 млн т, водночас знизилось виробництво сої в США – до 117,3 млн т. Світовий експорту сої у 2022 р. склав 168,8 млн т. Світові кінцеві запаси соєвих бобів в 2022 р. склали 100,5 млн т (рис. 2.4).

Світовий ринок продукції тваринництва включає виробництво м'яса птиці, свинини, яловичини та баранини. Світове виробництво м'яса за 2010-2020 рр. зросло на 45% (з 104 млн т до 337 млн т). Аналіз структури світового виробництва м'яса показує, що впродовж 2019-2022 рр. відбулись такі тенденції (рис. 2.4):

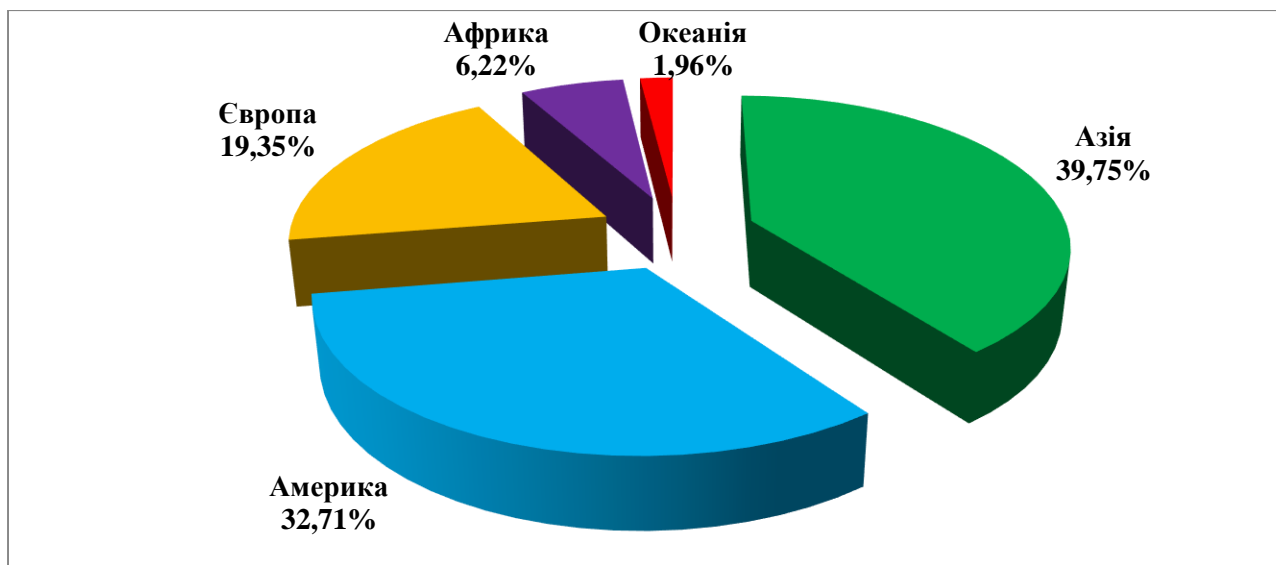
- збільшилося виробництво м'яса птиці майже на 8% (з 131,6 млн т у 2019 р. до 142 млн т у 2022 р.);
- виробництво м'яса свинини не змінюється і складає 110 млн т в рік;
- виробництво м'яса яловичини зменшилося на 18% (з 72,4 млн т у 2019 р. до 59,4 млн т у 2022 р.), що зумовлено тиском організацій щодо запобігання зменшення викидів парникових газів, які, на їхню думку створюють ферми з утримання великої рогатої худоби;
- динаміка виробництва баранини у світі відображає стійку тенденцію і забезпечує населення м'ясом в обсязі 16,2 млн т.



*Джерело: складено автором на основі [51, 68]*

**Рис. 2.4. Світове виробництво м'яса у 2019-2022 рр. (млн. тон)**

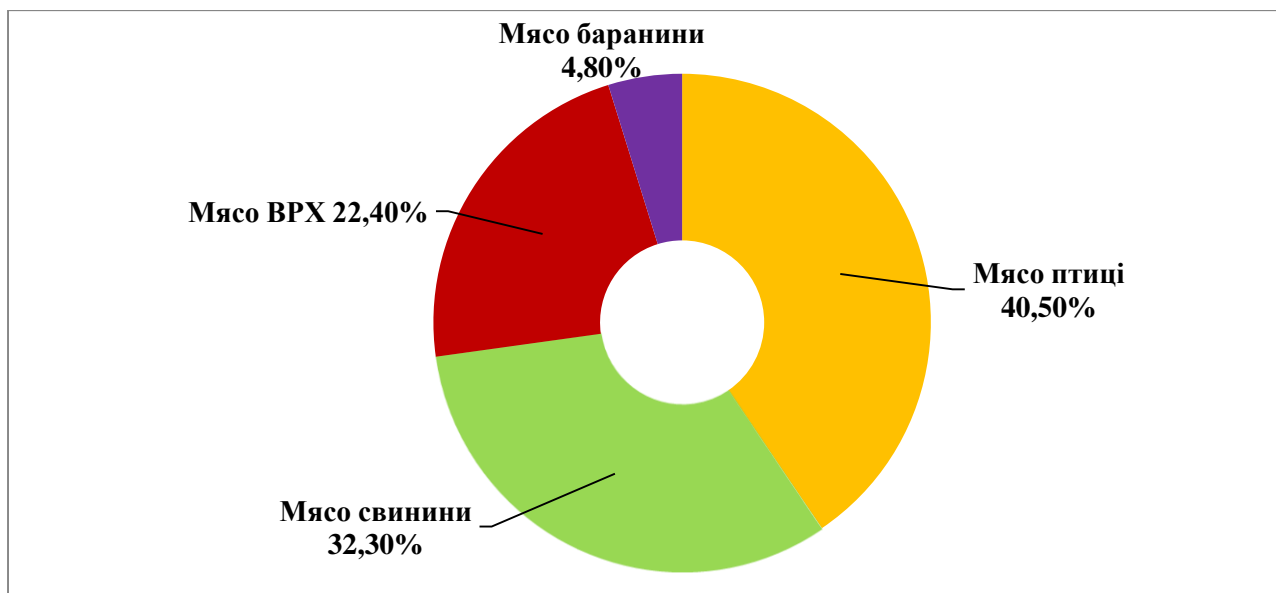
Основними виробниками та експортерами усіх видів м'яса (рис. 2.5) залишаються країни Азії (39,7%) – Китай, Індія; країни Північної та Південної Америки (32,7%) – США, Канада, Бразилія, Мексика; країни Європи (19,35%) – Великобританія, Німеччина, Польща, Іспанія, Данія, Бельгія. При цьому, традиційно виробниками м'яса птиці і свинини залишається Європейський союз, м'яса баранини – країни Азії (через релігійні переконання), м'яса яловичини – країни Америки.



*Джерело: складено автором самостійно на основі [51, 68]*

**Рис. 2.5. Географічна структура виробництва м'яса у світі**

У товарній структурі м'яса за видами на м'ясо птиці припало 40,5%, свинини – 32,30%, яловичини – 22,4%, баранини – 4,8% (рис. 2.6), при цьому спостерігається стійка тенденція до зростання частки м'яса птиці і зменшення частки м'яса інших видів.



*Джерело: складено автором на основі [51, 68]*

**Рис. 2.6. Структура світового виробництва м'яса у 2021 р.**

Впродовж останніх 5 років світове споживання м'яса птиці зросло практично в усіх країнах і регіонах, приваблюючи споживачів нижчими цінами,

консистенцією та адаптивністю продукту, а також вищим вмістом білка і нижчим вмістом жиру. Довгостроковий перехід населення до споживання м'яса птиці продовжуватиме зміцнюватися, частково через надання переваги білому м'ясу серед країн з високим рівнем доходу. Прогнозується, що споживання м'яса птиці в усьому світі до 2031 р. зросте до 154 млн т. Особливо слід відзначити зростання попиту на курятину в країнах Азії в найближчі 8 років на 16% (попит зросте на 21 млн т) внаслідок сприятливих демографічних прогнозів, зростання добробуту місцевих громад та чисельності населення у містах.

За оцінками Міністерства сільського господарства США (USDA) провідним світовим виробником та імпортером свинини залишиться Китай, натомість Європейський Союз є провідним експортером свинини у світі. Так у 2022 р. перше місце у світовому рейтингу виробників свинини належить Китаю з часткою 46,2% від загального обсягу виробництва (110,5 млн т). На другому місці Європейський Союз із часткою 20,9% (23,2 млн тонн), США займають третє сходинку з часткою 11,1% (12,3 млн т).

Динамічна кон'юнктура зміни попиту і пропозиції та складні фінансово-економічні процеси в глобальній економіці зумовлюють високу волатильність цін на основні види аграрної продукції. Мінливість цін на агропродукцію значною мірою впливає на добробут людей та продовольчу безпеку у світі [28].

Проблема забезпечення продовольчої безпеки у світі вимагає зростання темпів виробництва продовольства для задоволення зростаючих потреб глобального аграрного ринку. Значні виклики і загрози у цьому аспекті посилились у 2022 р. у зв'язку із розв'язаною росією війною проти України, зокрема:

✓ Виникнення дефіциту продовольства і, як наслідок, голод у бідних країнах, зокрема Африки та Азії. Так у 2021 р. залежність 36 із 55 країн від експорту з України та росії становила понад 10% їхнього загального обсягу імпорту пшениці, причому деякі країни імпортували пшеницю виключно з України та росії.



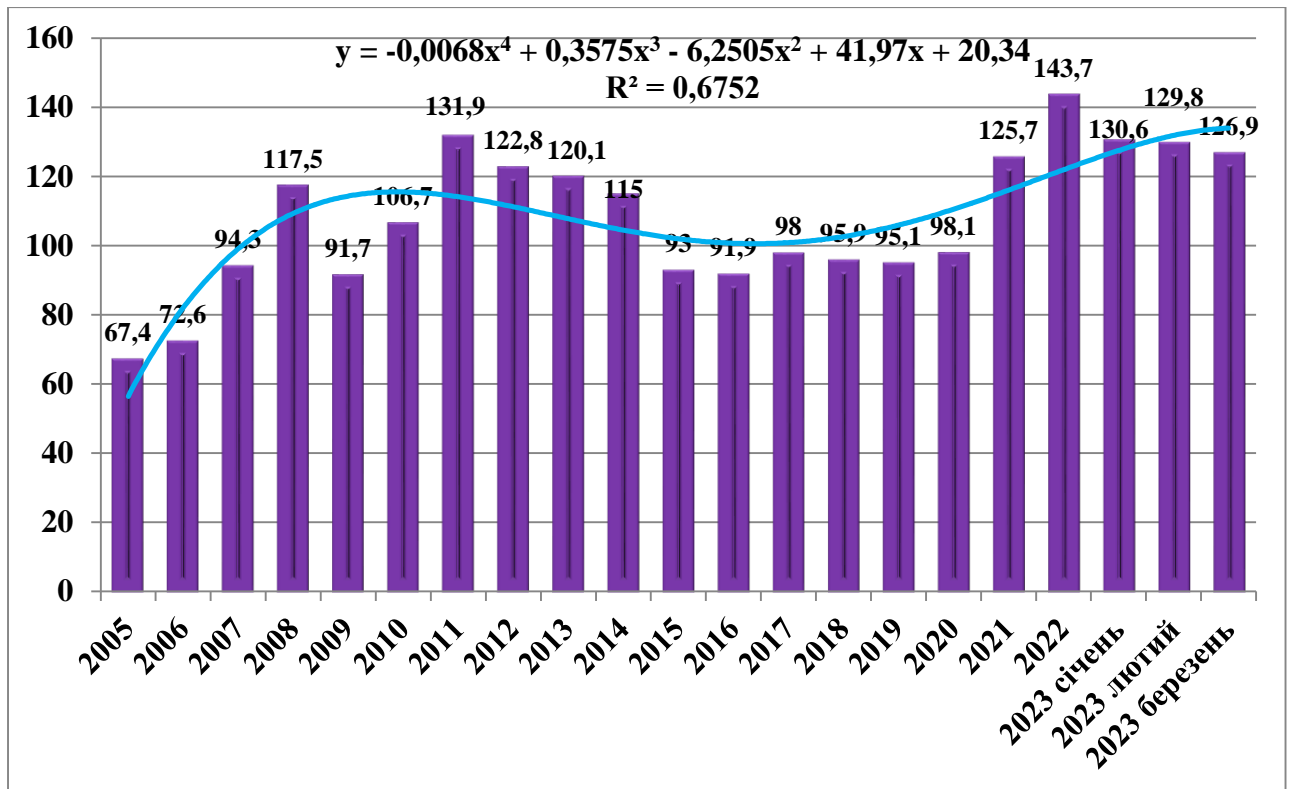
✓ Україна є четвертим світовим виробником і експортером сільськогосподарських товарів. Суттєве зменшення пропозиції зернових, олійних і м'яса птиці на світових ринках призведе до підвищення світових цін на них, а також спровокує посилення інфляційного тиску загалом.

✓ Зростання світових цін на зернові матиме вкрай негативний вплив на продовольчі ринки загалом, насамперед, у менш розвинутих країнах, де є низька купівельна спроможність населення, яке потерпає ще й від нестачі продовольчих товарів [29].

Періодичне коливання світових цін на продукцію аграрного ринку відображає індекс цін на аграрну продукцію FAO, який враховує зміни середніх цін на основні 5 товарних груп сільськогосподарської продукції. Світові ціни на продукцію значною мірою визначають внутрішні реалізаційні й експортні ціни, що підвищує фінансові ризики для вітчизняних аграріїв.

Аналіз динаміки світових цін на продовольство (рис. 2.7) показує, що за період 2005-2023 рр. індекс цін на продовольство зріс майже удвічі (із 67,4 до 129,8). Найбільш суттєве зростання цін відбулось у 2022 р. (з початком агресії росії проти України – березень-червень до моменту дії зернового коридору) і склало 143,7. Однак впродовж останніх 11 місяців відбувається поступове зниження індексу цін, основним чинником якого є падіння цін на зернові, олію, молочну продукцію, при цьому зросли ціни на цукор і м'ясо.

За допомогою методу аналітичного вирівнювання за рівнянням прямої тренду нами визначено загальну тенденцію зміни індексу світових цін на продовольство (використовуючи поліном четвертого степеня), яка відображена рівнянням:  $y = -0,0068x^4 + 0,3575x^3 - 6,2505x^2 + 41,97x + 20,34$ . Розрахований коефіцієнт достовірності апроксимації відображає 67,5% імовірності збереження такої тенденції. Однак підвищення глобальних цін на продовольство відбуватиметься і в майбутньому внаслідок збільшення чисельності населення планети, відповідно зростання попиту на продукцію та ризиків, пов'язаних з російсько-українською війною, відбуватиметься.

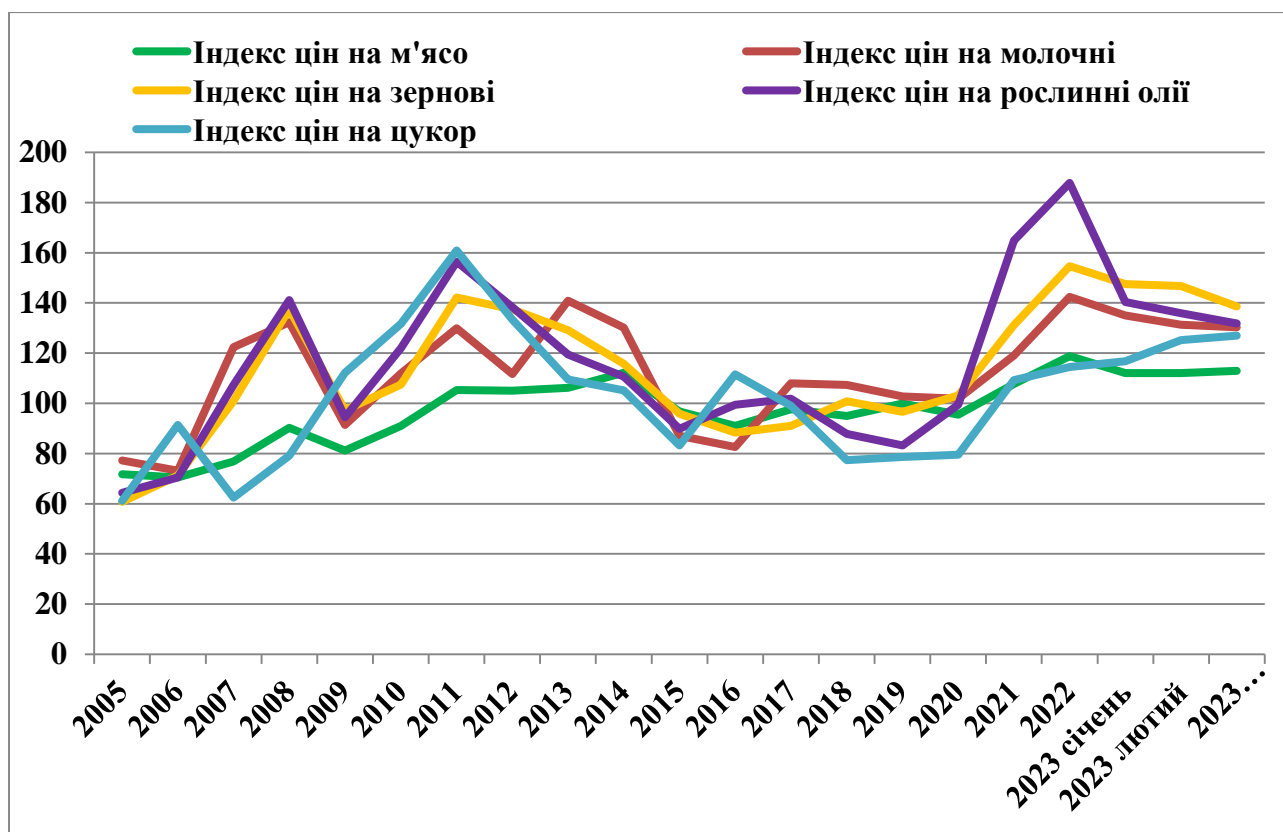


*Джерело: складено автором на основі [18, 69]*

**Рис. 2.7. Тренд індексу світових цін на продовольство за 2005-2023 рр.**

Динаміка зміни індексу цін за видами аграрної продукції (рис. 2.8) показує, що пікове зростання індексу цін спостерігалось у 2011 р. та у 2022 р. Однак зростання індексу цін га основні види аграрної продукції у 2022 р. становило на 20% більше порівняно із зростанням у 2011 р: найбільше це торкнулося цін на рослинну олію (з 156,5 у 2011 р. до 187,8 у 2022 р.), зернову продукцію (з 115,8 у 2011 р. до 154,7 у 2022 р.) та молочну продукцію (з 130,2 у 2011 р. до 142,4 у 2022 р.).

Як показує практика, в країнах, що є гравцями світового ринку АПК, ціноутворення на аграрну продукцію здійснюється через державне регулювання, встановлення стель і лімітів цін, дотацій і компенсацій. На сьогодні в реаліях військової агресії росії проти України, коли низка держав відчула на собі ризики і загрози зриву поставок продовольства, як ніколи необхідна державна підтримка сільськогосподарських виробників.



*Джерело: складено автором на основі [18, 69]*

**Рис. 2.8. Тренд індексу світових цін на топ-5 видів аграрної продукції за 2005-2023 рр.**

Таким чином, аналіз стану розвитку світового ринку АПК показує, що у найближчій перспективі країни повинні прийняти заходи щодо укріплення продовольчої безпеки, подолання проблем голоду, створення і розвитку логістичної інфраструктури, збільшення державного регулювання, підвищення якості харчових продуктів, впровадження сучасних технологій і засобів ведення аграрного бізнесу тощо.

## 2.2. Роль і місце українського АПК на глобальних ринках

Ідентифікація і дослідження напрямів розвитку вітчизняного ринку АПК є важливим інструментом у системі заходів із підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, прогнозування та адаптації галузі до глобальних трендів розвитку агроринку. Україна є одним з найважливіших виробників сільськогосподарської продукції у світі та відіграє провідну роль у постачанні продуктів харчування на глобальні ринки. Сьогодні Україна займає передові позиції в глобальному рейтингу за експортом аграрних продуктів. За підсумками 2021 р. наша країна займала 1 місце з експорту соняшникової олії та шроту – 35%, 2 місце за експортом ячменю – 14%, 3 місце за експортом кукурудзи – 11% та ріпаку – понад 10%, 4 місце – за експортом жита та меду, 5 місце за експортом пшениці – 10% світового експорту, сорго, кукурудзи. Однак так було не завжди. Так, у 1990 р. українська аграрна продукція також користувалася значним попитом, але у товарній структурі експорту було всього 9 видів продукції АПК, а станом на 2022 р. їх вже є 25 найменувань. У 1990 р. на експорт яловичини, телятини та цукру з України припадала значна частка у світовому експорті, причому експортна позиція України була другою у світі за постачанням цих товарів. Третє місце за популярністю у експортерів був соняшник. На сьогодні продукти тваринництва значно поступилися рослинництву (експорт поголів'я української ВРХ скотився аж на 8 сходинок у рейтингу), а деякі види продукції взагалі випали із експортного списку (цукор), хоча сам перелік продукції агропромислового комплексу суттєво розширився (рис. 2.9).

Агропромисловий комплекс України займає вагоме місце у структурі національної економіки. Так, у 2021 р. підприємства АПК показали найвищий приріст виробництва порівняно з іншими сферами діяльності – 14,4%. Частка продукції АПК у загальній вартості ВВП країни склала 15%. Темпи зростання продукції підприємств АПК становлять 19,2% порівняно з промисловістю, де

темпи росту склали лише 1,3%. 20 років тому Україна годувала 40 млн людей у світі. Сьогодні ж внесок України у світове продовольство еквівалентний харчуванню близько 400 млн людей, не рахуючи населення у нашій країні.

Експорт продукції АПК у 1990 р.								
Місце у світі								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Яловичина і телятина	Соняшник		Ячмінь	Пшениця	Вершкове масло		
	Цукор			Поголів'я свиней	Кукурудза			
					Олія соняшникова			
Експорт продукції АПК у 2020 р.								
Місце у світі								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шрот соняшника	Ячмінь	Ріпак	Жито	Сорго	Овес	Олія соєва	Вершкове масло	Сир
Олія соняшника		Кукурудза	Мед	Пшениця	Шрот ріпаковий	Соя	Сухе знежирене молоко	Молоко
		Волоські горіхи		Соняшник	М'ясо птиці	Сухе молоко	Поголів'я ВРХ	
				Поголів'я свиней				

Джерело: складено автором самостійно за даними [15]

**Рис. 2.9. Порівняння місця України у світовому експорті продовольства у 1990 р. та 2020 р.**

У зовнішньоекономічній діяльності України агропромисловий комплекс у 2021 р. займав ключове місце із часткою експорту 41%, а у 2022 р. – 53% від загального експорту країни. Динаміка експорту продукції АПК за останні 10 років відображала позитивну тенденцію і частка агропродукції у загальному експорті країни зросла у 2022 р. порівняно з 2012 р. майже у 2 рази – з 26% до 53% (табл. 2.1).

Питома вага імпорту продукції АПК змінювалась з 9% до 12% за цей же період. За даними Державної митної служби у 2022 р. країна експортувала аграрної продукції і продовольства на суму 23,6 \$млрд, що на 15% менше, ніж у 2021 р., однак питома вага продукції АПК у загальному експорті України у 2022 р. зросла на 29,3% порівняно з 2021 р. Це зумовлено втратою значної частки експорту продукції чорної металургії у 2022 р. внаслідок вторгнення і

окупації росією територій, де була зосереджена значна кількість підприємств металургійних комплексу.

Коефіцієнт покриття імпорту експортом за основною продукцією АПК свідчить, що українська аграрна продукція домінує на внутрішньому ринку. Це підтверджує суттєве переважання доходів від експорту над витратами на імпорт для підприємств з виробництва агородукції.

**Таблиця 2.1**

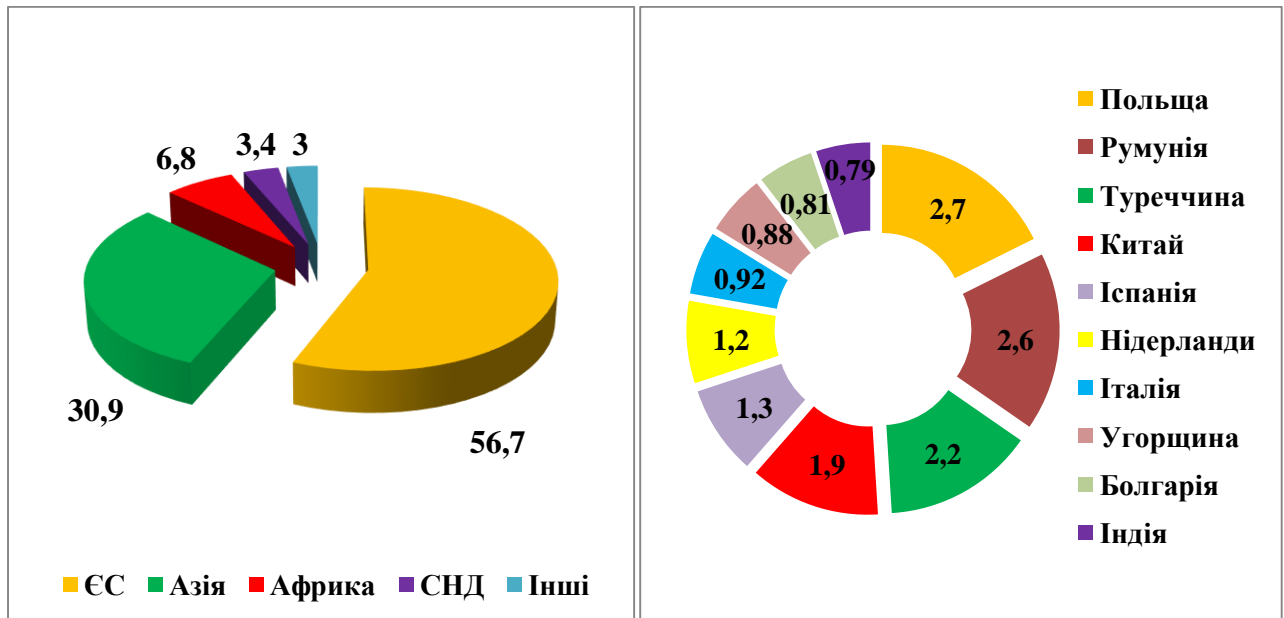
**Динаміка експорту та імпорту продукції АПК України  
за 2012-2022 рр.**

Роки	Експорт продукції АПК		Імпорт продукції АПК		Коефіцієнт покриття імпорту експортом
	\$млрд	% до загального експорту	\$млрд	% до загального імпорту	
2012	17,9	26,0	7,5	8,9	2,01
2013	17,0	26,9	8,2	10,6	2,07
2014	16,7	31,0	6,1	11,2	2,74
2015	14,6	38,3	3,5	9,3	4,17
2016	15,3	42,0	3,9	10,0	3,92
2017	17,8	41,1	4,3	8,7	4,14
2018	18,6	39,3	5,1	9,0	3,65
2019	22,1	44,3	5,7	9,4	3,88
2020	22,2	45,0	6,5	12,0	3,42
2021	27,8	41,0	7,7	11,0	3,61
2022	23,6	53,0	5,5	9,1	4,29

*Джерело: складено автором за даними [40]*

У 2022 р. змінилась географічна структура експорту продукції АПК, зокрема збільшилось постачання агропродукції до країн ЄС (рис. 2.2). Так обсяги продажу до ЄС склали 13,1 \$млрд, що на 66% більше, ніж у 2021 р. Країни Азії вперше за 10 років перемістились на друге місце, при цьому, при цьому частка експорту склала 30,9%. Обсяги експорту до країн Африки у 2022 р. також зменшились із 3,7 \$млрд до 1,6 \$млрд, що забезпечило регіону частку 6,8% українського експорту аграрної продукції. Зменшилось і постачання агропродовольства у країни СНД на 43% – до 0,8 \$млрд, що становило 3,4% у сукупному експорті продукції АПК. У підсумку на ці чотири регіони припало майже 97% українського експорту продукції АПК.

Основними топ-10 імпортерами, на які припадало 99% агропродукції України у 2022 р. були Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Іспанія, Нідерланди, Італія, Угорщина, Болгарія, Індія (рис. 2.10). На ринок ЄС у 2022 р. припало 68% усього експорту аграрної продукції України.



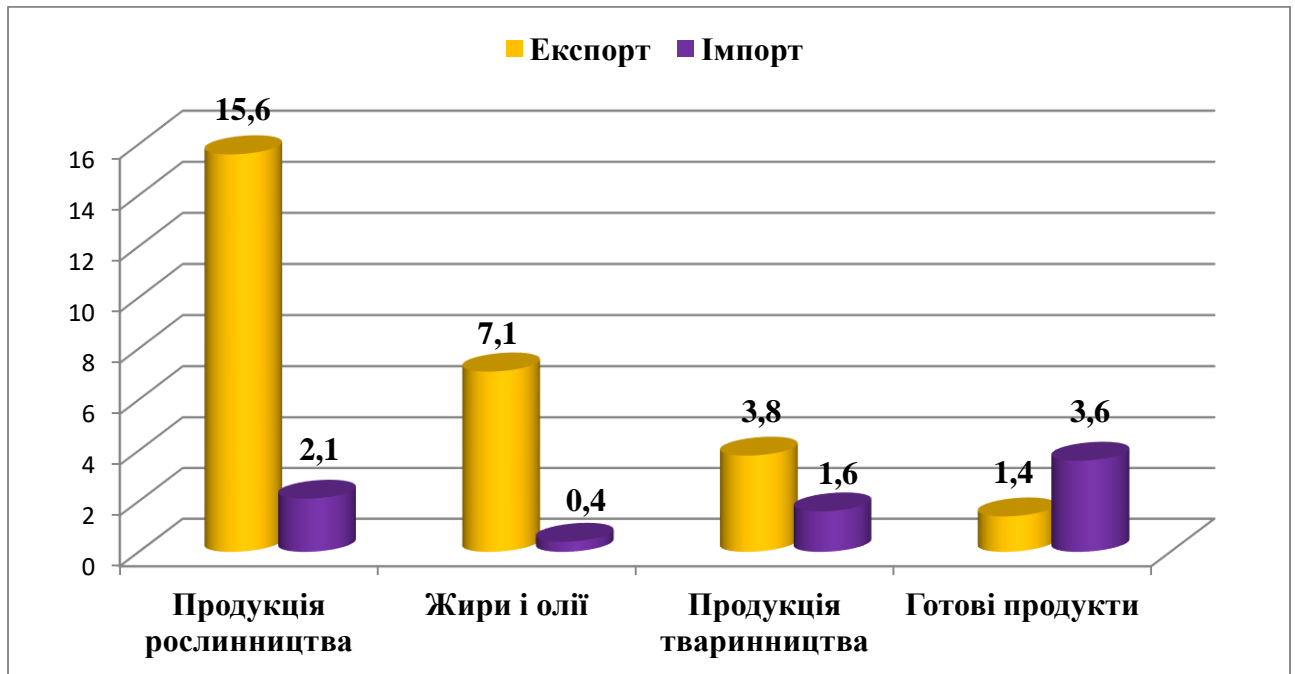
Джерело: складено автором самостійно за даними [40, 56, 62]

**Рис. 2.10. Географічна структура експорту продукції АПК у 2022 р. (\$млрд)**

Все більше ринків стають доступними для українських виробників-експортерів, як тваринницької так і рослинницької продукції. На сьогоднішній день в процесі відкриття більше 27 ринків. Новими імпортерами української продукції можуть стати: Таїланд, Південна Корея, Малайзія, В'єтнам, Кувейт, Бахрейн, Королівство Саудівська Аравія, Туреччина, Гонконг, Європейський Союз, Канада, Мексика, Оман та Китай. Зазначимо, що у 2022 р. для українських товарів було відкрито 27 нових ринків, у 2021 р. – 25 [16].

Аналіз структури зовнішньої торгівлі України продукцією АПК у 2021 р. показує, що за основними позиціями експорт переважає над імпортом (рис. 2.11). Лише у частині готової продукції вартість імпорту у 2,5 рази перевищує вартість експорту – 3,6 \$млрд проти 1,4 \$млрд. Найвагомішими товарами експорту є продукція рослинництва, зокрема зернові культури (56%), олія соняшникова і жири (25,4%) та продукція тваринництва (13,6%); частка готових продуктів склала 5%. За структурою імпорту продукції АПК найбільша

частка припала на готову продукцію (46,7%); питома вага продукції рослинництва (зокрема фрукти та горіхи) склала 27,3%, продукції тваринництва (найбільше імпортовано риби) – 20,8% та жирів та олії тваринного і рослинного походження (в основному пальмова олія) – 0,5%.



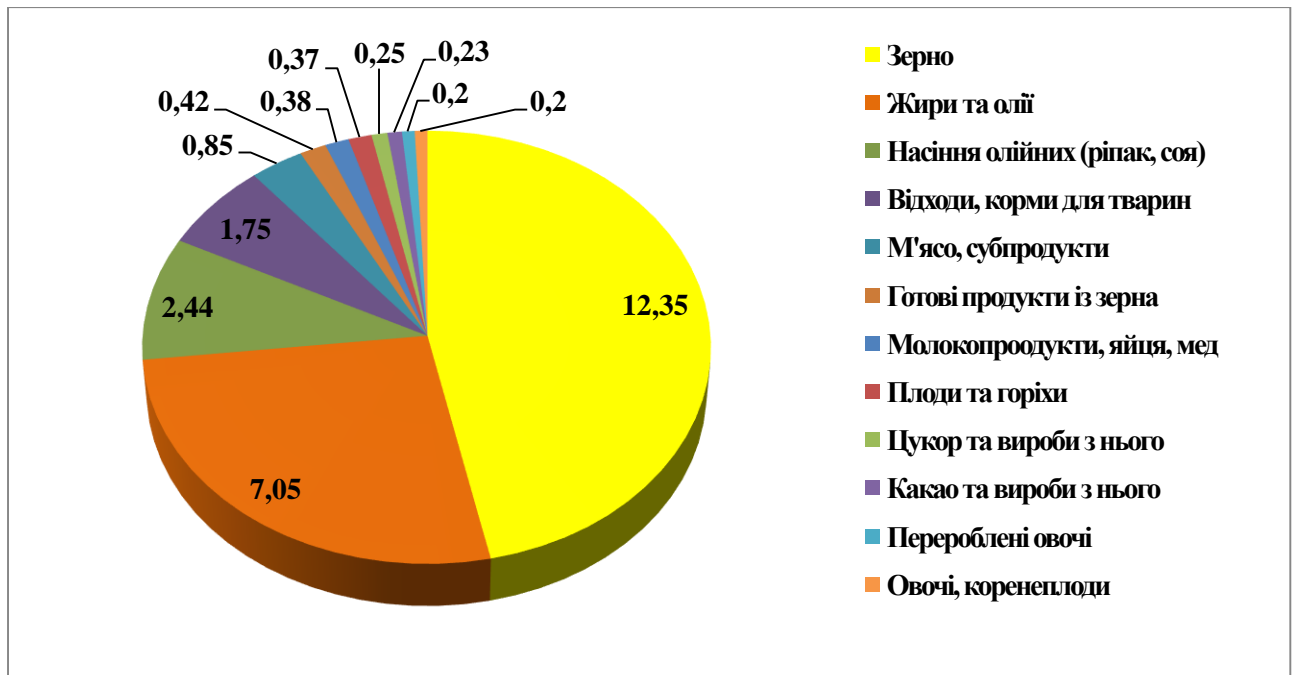
*Джерело: складено автором самостійно за даними [40, 56, 62]*

**Рис. 2.11. Структура зовнішньої торгівлі України продукцією АПК у 2021 р. (\$млрд)**

Аграрний експорт є найбільшим джерелом надходження валютної виручки в державний бюджет України. Водночас структура експорту вітчизняної продукції АПК вказує на його переважно сировинний характер та необхідність розвитку у напрямку більш глибокої переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю (рис. 2.12). Лідером серед зернових за обсягом і вартістю є кукурудза, експорт якої склав 24,99 млн тонн і приніс валютної виручки на суму 5,94 \$млрд. У групі олійних культур олія соняшникова займає друге місце за вартістю експорту 5,46 \$млрд, що на 14% менше, ніж у 2021р., а в обсягах на 16,3% або 4,29 млн т менше. Через неспроможність олійно-екстракційними заводами переробити насіння соняшника, його експорт збільшився у 33 рази порівняно з 2021 р. і становив 2,7 млн т вартістю 1,255 \$млрд. У 2022 р. Україна експортувала 11,2 млн т



пшениці вартістю 2,6 \$млрд, що менше на 44,1% в обсязі і 44,7% в грошах порівняно з 2021 р.



Джерело: складено автором самостійно за даними [40, 56, 62]

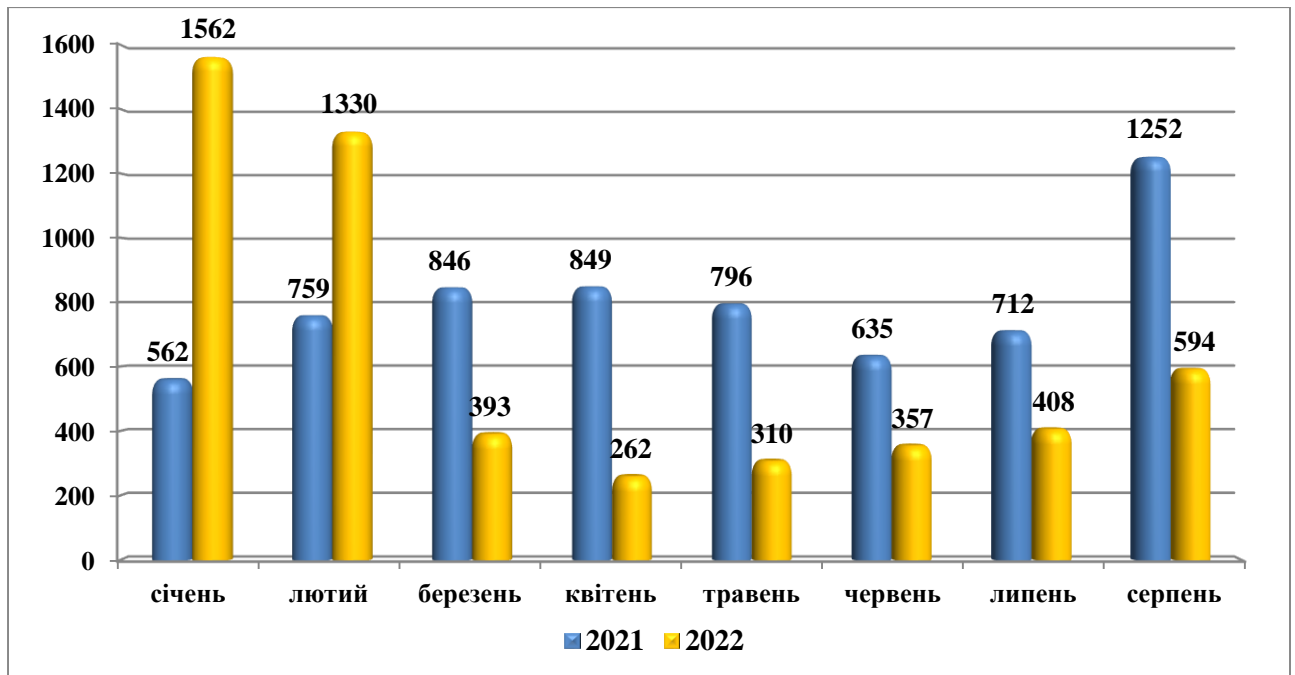
**Рис. 2.12. Структура експорту продукції АПК України у 2021 р. (\$млрд)**

У 2022 р. експорт 3,12 млн тонн ріпаку забезпечив надходження валютної виручки на 1,54 \$млрд, що на 17% більше в обсязі, але 8,6% менше у вартості. Попри війну соя стала рідкісним випадком істотного зростання: експорт збільшився на 81,6% і склав 1,99 млн т. а експортна виручка склала 862 \$млн, що на 42% більше, ніж у 2021 р. М'яса птиці Україна експортувала на 10% менше – 413 тисяч т, але це принесло на 19% більше виручки – 852 \$млн.

Серед зернових культур основними для України є кукурудза, пшениця та ячмінь. За 30 років через зростання конкуренції пшениця та ячмінь стали менш прибутковими, що вплинуло на скорочення їхнього виробництва на 16% та 14% відповідно. Кукурудза показує зворотну тенденцію. За роки незалежності її виробництво збільшилось у декілька разів, що дозволило Україні зайняти почесне місце серед світових лідерів з експорту зернових [3].

Аналіз динаміки за січень-серпень 2012-2022 рр. показує, що з початком війни росії проти України внаслідок блокування морських портів значно впали обсяги експорту зернових (рис. 2.13). Особливо зниження експорту зернових у

2 рази було відсутнє у березні-травні 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р.

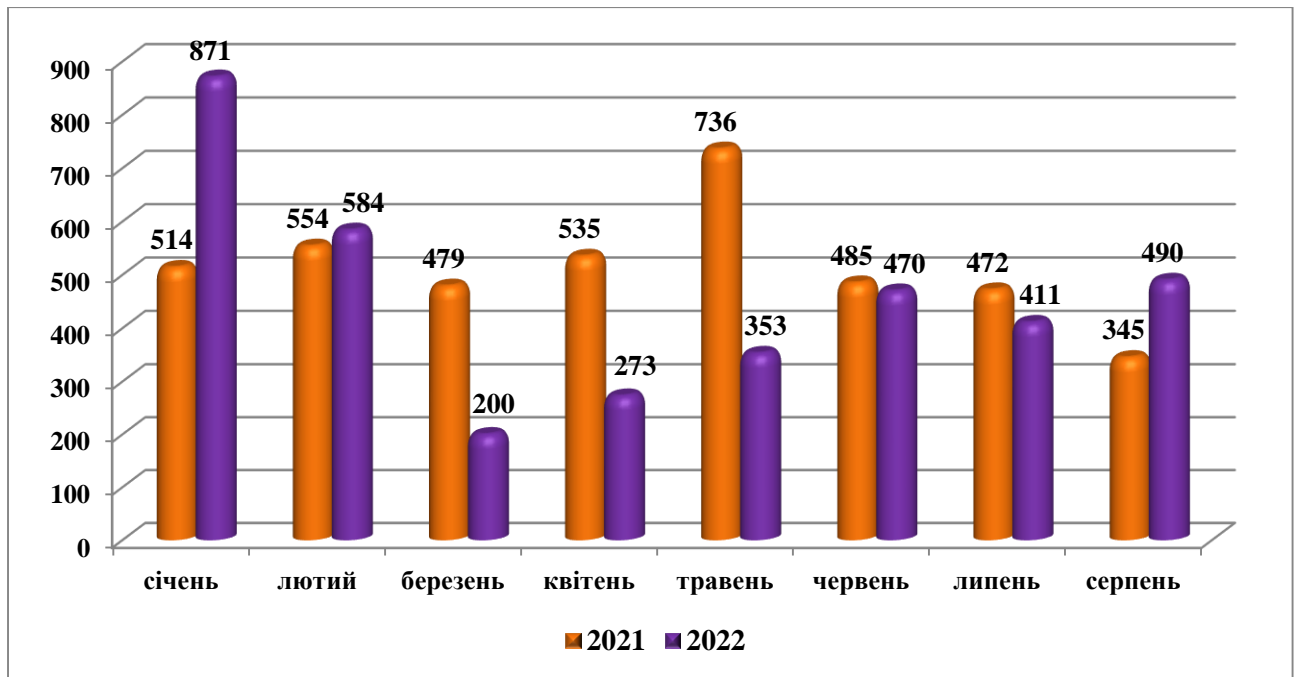


Джерело: складено автором за даними [40, 56]

**Рис. 2.13. Експорт зернових з України у 2021-2022 рр. (\$млн)**

Значне збільшення виробництва олійних культур зумовлено більшою прибутковістю, ніж зернових культур, що призвело до зростання посівних площ та збільшення виробництва у декілька разів. Основними олійними культурами для України є соняшник (виробництво збільшилось у 5 разів), соя (у 30 разів) та ріпак (у 21 раз). За останні 20 років спостерігається зростання експорту ріпаку та сої. В той же час більшість соняшнику йде на переробку для виробництва соняшникової олії, за експортом якої Україна посідає перше місце у світі [3].

За період січень-серпень обсяги експорту олії у 2022 р. зменшились на 11,6% порівняно з 2021 р. Особливо значне скорочення експорту спостерігалось у березні-травні 2022 р., коли були заблоковані росією всі чорноморські порти, через які здійснювало відвантаження лівової частки соняшникової олії до основних країн-імпортерів (рис. 2.14).



Джерело: складено автором за даними [40]

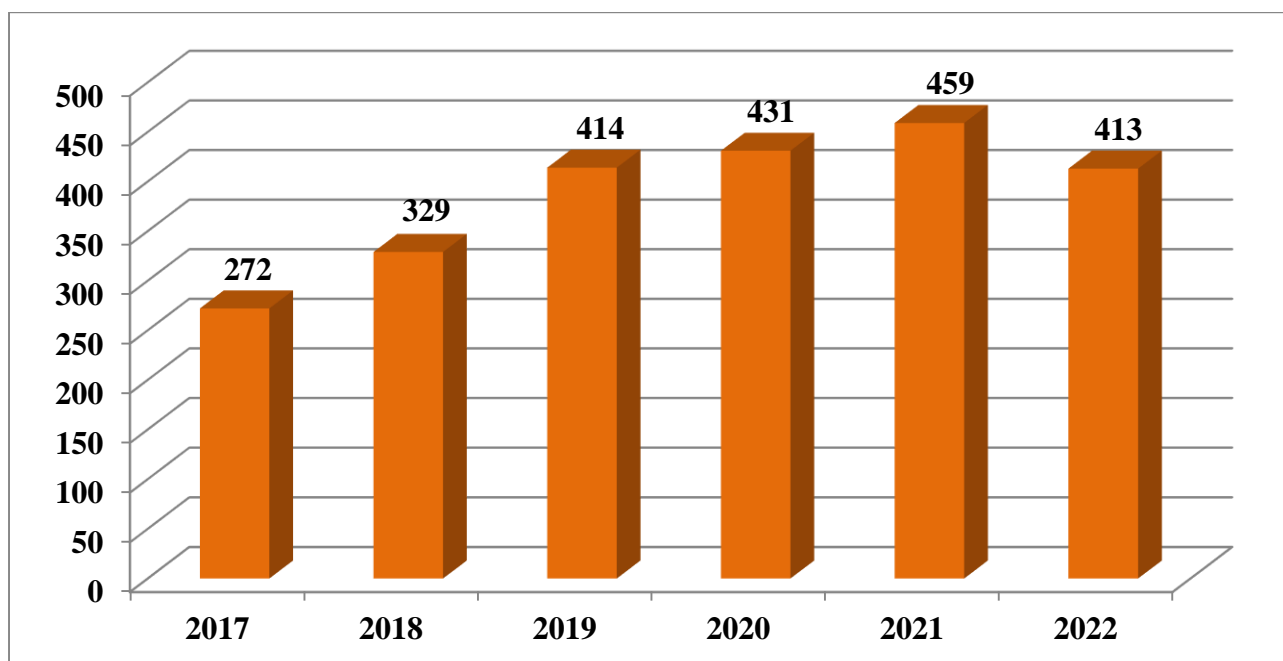
**Рис. 2.14. Експорт олій і жирів з України у 2021-2022 рр. (\$млн)**

М'ясопереробна галузь України представлена виробниками курятини, свинини і ВРХ. У 2021 р. аналітики Gira прогнозували, що споживання українського м'яса птиці та свиней у світі буде постійно зростати як мінімум до 2026 року. Проте війна росії проти України призвела до поновлення турбулентності на ринку. Внаслідок блокади українських портів експорт м'яса та м'ясопродуктів з України морем нині неможливий. Експорт через країни ЄС також ускладнений через наявні ветеринарні обмеження ЄС [7]. До 24 лютого 2022 р. в Україні було 2,6 млн поголів'я ВРХ, з них – 1,6 млн корів. Через зруйновані фермерські господарства загинуло майже 15% поголів'я ВРХ, що вплинуло на зменшення виробництва яловичини та молочних продуктів. Галузь свинарства налічувала 5,6 млн свиней, а виробництво м'яса свинини становило 750 тис. т. Поголів'я свиней внаслідок бойових дій зменшилось на 20%. Ринок продукції птахівництва є найбільшим ринком м'яса в Україні. Україна є шостим найбільшим експортером м'яса птиці у світі, з часткою у 2,2% світової торгівлі курятиною. На сьогодні галузь працює на максимальних потужностях на безпечних територіях, а виробники курятини досягли обсягів виробництва довоєнного періоду.

Серед усіх галузей тваринництва виробництво м'яса птиці (рис. 2.15) впродовж 2017-2021 рр. зросло на 68,75% – з 272 млн т у 2017 р. до 459 млн т у 2021 р. Через військові дії на території України частина потужностей була зруйнована і тому відбулося зменшення виробництва курятини на 10% порівняно з 2021 р.

Основною тенденцією 2022 р. стало збереження позицій м'ясопродукції українського виробництва на міжнародному ринку за рахунок курятини. Обсяги експорту м'яса птиці знизились на 10% – до 413 тис. т., однак вартість його реалізації зростає на 19%, досягнувши 853 \$млн. У 2022 р. Україні вдалося збільшити виручку від експорту м'яса та субпродуктів на 9% – до 925 \$млн.

На сьогодні вітчизняна українська м'ясопродукція експортується до країн Близького Сходу, інших частин Азії, Євросоюзу, СНД та Африки.



Джерело: складено автором за даними [7, 40]

**Рис. 2.15. Динаміка виробництва курятини в Україні за 2017-2022 рр., млн. т**

У 2022 р. основними імпортерами українського м'яса птиці були Нідерланди з питомою вагою у 27,3%, Саудівська Аравія – 23,8%, Словаччина – 7%, Китай – 4,8%, Об'єднані Арабські Емірати – 4,5%, Туреччина -3,6%.

Загалом на ці країни припадало 71% усіх експортних доходів від продажів Україною м'яса на глобальному ринку (рис. 2.16).



Джерело: складено автором за даними [7, 40]

**Рис. 2.16. Структура імпортерів українського м'яса птиці у 2022 р., %**

Одним із найдраматичніших елементів 2022 воєнного року була вартість аграрної продукції. Доки світові ціни були рекорди, обіцяючи виробникам надприбутки, український аграрій, не маючи можливості збути врожай, віддавав його за цінами, що часом були нижчі за собівартість, аби звільнити потужності для зберігання та виручити оборотні кошти для посівної. Залежно від конкретної культури ціни були нижчими порівняно з 2021 р. на 30-50%. Чим даліше від західного кордону розташоване фермерське господарство, тим нижчою була ціна. Так, якщо неподалік пропускних пунктів ціна ячменю становила \$240 (понад 8500 грн./т), то на півдні виробнику пропонували менше 1000 грн./т. Падіння відбувалося не лише у зерновому, а й у олійному сегменті, який останніми роками був незмінно благополучним. Якщо у 2021 р. ціни на насіння перевищували 22000 грн./т, то у 2022 р. – максимум 12000 грн./т, а в деяких регіонах було зафіксовано пропозиції на рівні 8000 грн./т.

Отже, основними проблемами та викликами аграрної галузі України є:

1. зниження попиту серед населення внаслідок падіння купівельної спроможності та вимушеної міграції;

2. скорочення кількості ВРХ та зростання собівартості готової продукції стримують розвиток молочної та м'ясопереробної галузі;
3. переміщення виробничих потужностей із регіонів, де були або тривають бойові дії;
4. порушення основних виробничих процесів через перепади та відсутність електроенергії;
5. ускладнена логістика у зв'язку із заблокованими портами та її подорожчання;
6. нестача обігових коштів для оплати праці та інших операційних витрат;
7. недостатня державна підтримка переробників на період війни;
8. складна сертифікація відповідності продукції вимогам і стандартам країн ЄС.

Таким чином, аграрний сектор економіки України має значні можливості для подальшого зростання. В той час як відбувається підвищення попиту на аграрну продукцію у світі, Україна забезпечує вагомий внесок у світовий експорт аграрної продукції. Оскільки населення планети у майбутньому зростатиме, а, відповідно, і попит, то на світовому ринку продовольства спостерігатиметься дефіцит продовольства, який, в свою чергу, буде причиною зростання цін на світовому ринку. Факт наявності дефіциту продовольства сигналізує про небезпеку, оскільки продовольча безпека – основна для всіх країн. А це, в свою чергу, відкриває для українського сільського господарства багато можливостей. Тому для України ключове завдання – максимізація виробництва, так як цінова кон'юнктура обіцяє тільки покращуватися. При стабільному фінансуванні та використанні технологій виробництво буде тільки рости. Хоча зростання попиту буде не більше 2-3% на рік, але зате стабільне і довгострокове, при цьому за оцінками експертів з цих 2-3% Україна може в перспективі взяти 25-30%.

### **2.3. Стратегічний аналіз конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК в умовах глобалізації**

Формування конкурентних переваг відбувається у середовищі соціально-економічних відносин суб'єктів ринкової системи. Конкурентне середовище в діяльності аграрних підприємств – це сукупність умов, що створюють конкретну ситуацію, яка, у своє чергу, впливає на функціонування підприємств АПК. Особливістю функціонування конкурентного середовища у діяльності аграрних підприємств є їх формування під впливом мікро- та макросередовища.

Проведені дослідження підтверджують, що конкурентне середовище в економічній діяльності вітчизняних підприємств АПК включає такі складові:

1. Внутрішнє середовище підприємств АПК складається з природних, трудових, фінансових, технічних, технологічних, організаційних та інформаційних ресурсів. Виходячи з них, можна визначити місію підприємства та виконати функції організації виробництва, планування, мотивації та контролю.

2. Активне (ділове) середовище відображає взаємодію безпосередніх учасників конкурентного середовища у діяльності підприємств агропромислового комплексу, а саме вітчизняних конкурентів, імпортерів, виробників товарів-замінників, потенційних конкурентів, постачальників, споживачів, посередників та уряду.

3. Зовнішнє макросередовище є своєрідною основою для ведення бізнесу та системою зовнішніх макроекономічних факторів, які в сукупності створюють ефект мультиплікатора та в імпульсному режимі провокують зміни на рівнях ділового та базисного середовища.

Сьогодні підприємницьке середовище та конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників в Україні оцінюють дуже низько, що є наслідком економічної політики періоду реформ. Маючи цінні ресурси, ми не змогли зберегти та збільшити свої конкурентні переваги. Україна має значно

нижчий рейтинг по індексу глобальної конкурентоспроможності за версією Інституту розвитку менеджменту (IMD) порівняно з країнами ЄС. За 2021 р. серед 64 країн у рейтингу наша країна зайняла 54 місце.

На сучасному етапі економічна ситуація в агропромисловому комплексі України ускладнена низкою проблем, вирішення яких може сприятиме поглиблення його інтеграції до системи міжнародних відносин. За умови, що на експорт в останні роки припадає майже дві третини ВВП України, реструктуризація експорту є важливим критерієм розвитку економіки та конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК в умовах глобалізації. Важливим показником інтеграції України до глобальної економіки є структура вітчизняного експорту. Так, у 2021 р. у структурі експорту понад 40% належало експорту сільськогосподарській продукції.

В Україні конкурентні переваги підприємств АПК продовжують залишатися на стадії формування. Це зумовлено, перш за все, тими негативними тенденціями, які притаманні вітчизняній економіці останнього десятиліття. Основні питання, які необхідно вирішити у контексті вдосконалення конкурентних можливостей підприємств АПК, тісно пов'язані з діяльністю суб'єктів активного середовища. До них слід віднести удосконалення роботи вітчизняних конкурентів, постачальників, посередників та імпортерів, покращення ситуації для споживачів.

Зростання рівня інтегрованості світової економіки супроводжується інтенсифікацією потоків технологій, товарів та економічних ресурсів, що рухаються через національні кордони. Інтенсивність таких процесів залежить від відмінностей у рівнях економічних змінних: товари та послуги переміщуються інтенсивніше у зв'язку з різними рівнями цін, а фінансовий капітал перетікає внаслідок відмінностей у рівнях відсоткових ставок та доходів. Наслідком процесу інтернаціоналізації є зростання обсягів факторів виробництва закордонного походження – іноземних інвестицій, технологій, консультативних послуг. За таких умов необхідні нові підходи до вирішення



проблем розвитку агропромислового комплексу, враховуючи конкурентні стратегії учасників світогосподарських зв'язків.

Вплив глобальної конкуренції зумовлює необхідність використання провідних галузей у вигляді рушійної сили економічного зростання, утримання низького рівня інфляції, підтримки цінової стабільності та позитивного сальдо платіжного балансу, зменшення тарифних бар'єрів щодо імпортованих товарів, елімінування обмежень на іноземні інвестиції, ліквідації лібералізації ринків капіталів, підвищення рівня відкритості ринків для прямих іноземних інвестицій, здійснення дерегуляції економіки країни з метою підтримки конкуренції, а також зміни системи субсидування та квотування вітчизняних товаровиробників.

Серед численних економічних та політичних подій, які постійно змінюють зовнішнє середовище підприємств агропромислового комплексу та визначають їх внутрішню ефективність, слід виділити такі:

- ✓ політика зменшення дефіциту вітчизняного платіжного балансу;
- ✓ необхідність обліку у підприємницькій діяльності вимог Світової організації торгівлі;
- ✓ транзитивні перетворення господарського механізму, політика впливових міжнародних організацій,;
- ✓ перспективи поглиблення співробітництва в рамках регіональних організацій;
- ✓ застосування інтенсивних сортів сільськогосподарських культур та порід худоби;
- ✓ використання зарубіжних технологій логістики, і навіть методи стратегічного позиціонування зарубіжних конкурентів.

Для визначення конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК на світовому ринку доцільно окреслити проблеми і перспективи розвитку галузі використовуючи метод SWOT-аналізу. Це метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози функціонування фірм у галузі. За допомогою побудови матриці можна

встановити взаємозв'язки між вагомими для агропромислового комплексу України сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами. Такий механізм дозволить отримати структуроване інформаційне поле, в межах якого можна стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення. На основі проведеного SWOT-аналізу нами визначено основні можливості, що дозволить вибрати стратегію розвитку АПК на внутрішньому і світовому ринку, що відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз АПК України

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
	1. Низька собівартість виробництва продукції рослинництва і тваринництва	1. Відсутність вільного ринку землі
	2. Сприятливі кліматичні умови та наявність родючих ґрунтів	2. Домінування великих виробників на ринку
	3. Постійний попит у світі на продовольство	3. Відсутність джерел фінансування галузі і непрозорий механізм державної підтримки галузі
	4. Висока частка експорту продукції АПК в економіці КРАЇНИ	4. Низький рівень переробки (частка агропродукції з високою доданою вартістю 5-7%)
	5. Дешева оренда землі та дешева робоча сила	5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіонах
	6. Висока дохідність виробництва (40-150%)	6. Низька ефективність на усіх ланцюжках бізнесу
	7. Вигідне географічне розташування в центрі Європи на перетині основних логістичних вузлів	7. Неконтрольоване внесення мінеральних добрив у рослинництві
		8. Втрата значної частини родючих земель на окупованих та територіях, де відбуваються бойові дії
	8. Активне використання світових технологій у виробництві	9. Залежність ціни від світових (основне ціноутворення відбувається не в Україні)
	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зовнішнє середовище	1. Створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримка з боку держави	1. Війна, політична та економічна нестабільність в країні
	2. Зняття мораторію на продаж землі	2. Погіршення якості земель через військові дії
	3. Зростання світового попиту на продукцію зернової галузі і як наслідок зростання експорту та валютних надходжень у бюджет країни	3. Втрата частини потенціалу врожаю через деградацію ґрунтів та замінування
	4. Розвиток органічного землеробства	4. Руйнування елеваторів для зберігання зернових, олійних культур, фермерських господарств і техніки
	5. Вихід на нові ринки з новою	5. Втрата кадрів через еміграцію населення

продукцією (органічна курятина, органічний мед, льон, коноплі, валяльне м'ясо, сири)	
6. Створення логістичного та виробничого абу агропродукції	6. Монополізація ринку АПК великими агрофірмами
7. Цифровізація (AgTech)	76. Рейдерство, сірий ринок зерна, високий рівень обороту готівки, непрозорі схеми тощо
8. Формування моделі «20-40-40» ( 20% великий агробізнес, 40% середній, 40% малий)	8. Прорахунки в регулюванні галузі
9. Можливість форматувати галузь (обрати унікальний «український» шлях розвитку)	8. Порушення логістичних мереж через блокування морських портів росією

*Джерело: складено автором самостійно*

В результаті проведеного SWOT-аналізу АПК України можна зробити такі висновки щодо позитивних зрушень і перспектив розвитку:

1. Сприятлива інвестиційна політика з боку держави дозволить залучити додаткові кошти для ефективного використання ресурсів рослинництва і тваринництва, а також їхню переробку, що створить середовище з вільною конкуренцією і підвищить продуктивність аграрного виробництва;

2. Сприятливі кліматичні умови, наявність ґрунтів з високим вмістом гумусу та потужна селекційна база дозволять підвищити врожайність основних видів зернових, які забезпечують експортні надходження в Україну;

3. Висока маржинальність виробництва аграрної продукції сприятиме залученню додаткових коштів у розвиток інноваційних технологій;

4. Зростання світового попиту на зерно сприятиме розширенню і поглибленню зовнішніх зв'язків та зростання частки експорту зернової галузі

5. Зростання населення планети сприятиме збільшенню світового попиту на продовольство і поглибленню зовнішніх зв'язків та зростання частки експорту продукції АПК України на зовнішні ринки і як наслідок, можливість України впливати на цінову кон'юнктуру на світових ринках;

6. Використання ефективних технологій та цифровізації забезпечить вищу дохідність в галузі, ніж в інших країнах світу; а це, в свою чергу дасть поштовх розвитку виробництва органічної продукції.

Ризики та виклики, які може отримати АПК України на основі проведеного SWOT-аналізу:

1. Відсутність вільного ринку землі та монополія великих агрофірм поглибить негативні процеси в галузі.
2. Погіршення якості земель через неефективне використання і ведення бойових дій приведе до зниження врожайності сільськогосподарських культур.
3. Затяжні військові дії, невизначеність у політичній та економічній сферії країни зменшить надходження інвестицій, вплив вітчизняних виробників-експортерів на світовий ринок продовольства.
4. Відсутність джерел фінансування галузі і непрозорий механізм державної підтримки галузі створить підґрунтя для зловживання великими агрофірмами на ринку.

Однією із передумов зміцнення глобальних конкурентних позицій України є формування ефективних мереж постачання продовольства на зарубіжні ринки. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств визначається їхньою здатністю завойовувати цільові маркетингові позиції. Її рівень можна оцінити на основі порівняння значень таких індикаторів: якісні характеристики продукції та послуг, ринкова частка, рівень реалізаційних цін та витрат у розрахунку на одиницю продукції, обсяг отриманого прибутку, темпи економічного зростання, норма прибутку, рівень рентабельності, темпи зростання експорту проти імпортом та інших.

В аграрній сфері має місце значний рівень ризику в умовах лібералізації зовнішньоекономічної діяльності, доступності ринкової інформації для всіх суб'єктів виробничих відносин, а також зниження вхідних галузевих бар'єрів. Параметри внутрішньої ефективності підприємств у аграрному секторі економіки мають узгоджуватись із показниками глобальної ефективності господарювання. Якщо економічні процеси в рамках окремого підприємства не є конгруентним зовнішнім реаліям, необхідно формувати досконалі механізми управління глобальною конкурентоспроможністю. Дж. Стігліц відзначає, що за відсутності умов досконалої конкуренції дія конкурентних чинників може

привести до руйнівних наслідків, оскільки при цьому виграшна позиція створюється не лише за допомогою продукції найвищої якості за мінімальних витрат, а й шляхом використання інструментів акселерації витрат конкурентів [77].

Зниження рівня інвестиційної та інноваційної привабливості сільського господарства України значною мірою позначається на результатах діяльності підприємств сполучених галузей, зокрема це стосується інфраструктури. Конкурентоспроможність підприємств АПК визначається їх здатністю перемагати конкурентів при постачанні продукції та надання послуг економічним суб'єктам цільових маркетингових ніш на довгостроковій і прибутковій основі при даних юридичних та адміністративних обмеженнях. Конкурентоспроможність підприємств на національному ринку відбивається в суперництві за економічні ресурси в рамках вітчизняної економіки, залежить від абсолютних переваг у рівнях витрат та доходів. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначаються також забезпеченістю засобами виробництва та рівнем організації системи логістики; при цьому суттєвий вплив має наявність сучасної виробничої та соціальної інфраструктури. Як свідчать дані рівень рентабельності продукції тваринництва значно нижчий у порівнянні з продукцією рослинництва, що свідчить про можливість підтримки конкурентних переваг останньої на світовому ринку.

Слід зазначити, що конкурентоспроможні на ринку підприємства часто не можуть забезпечувати конкурентоспроможність на світовому ринку для галузі загалом. При цьому вітчизняні підприємства прагнуть не тільки підтримувати глобальну конкурентоспроможність за окремими видами продукції, а й здійснювати пошук нових можливостей у динамічних умовах міжнародних ринків. Глобальна конкурентоспроможність національних підприємств відображається їх здатністю брати участь разом із суб'єктами підприємництва інших країн у суперництві за світові ринки; при цьому істотну роль відіграють макроекономічні фактори. Конкурентоспроможність є динамічною концепцією:

зміна ринкової кон'юнктури впливає на конкурентні позиції суб'єктів підприємництва.

Для визначення аграрної продукції, яка сьогодні є конкурентоспроможною на світовому ринку АПК, використаємо для розрахунку індекс Белли Баласси, який показує чи має Україна переваги в експорті певного виду продукції серед країн у світі. Індекс показує ставлення частки товару (галузі) у національному експорті до частки у світовому експорті. Він отримав назву коефіцієнта виявленої порівняльної переваги (Revealed comparative advantage – RCA).

Індекс розраховується за формулою:

$$RCA = (X_{ij} / X_{it}) / (X_{nj} / X_{nt}) = (X_{ij} / X_{nj}) / (X_{it} / X_{nt}),$$

де X – експорт, i – досліджувана країна, j – товар, t – група товарів та n-країна.

Якщо індекс більше одиниці, то товар має порівняльну перевагу, якщо менше 1, то у товару виявлена неперевага, обмеженість.

**Таблиця 3.3**

**Динаміка коефіцієнта виявленої порівняльної переваги для експорту продукції АПК України за 2016-2022 рр.**

За видами продукції	Роки						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Пшениця	0,9	1,1	1,1	1,38	1,39	1,73	1,46
Кукурудза	9,2	10,1	10,9	13,2	15,1	15,3	14,8
Олія соняшникова	6,8	6,9	7,2	7,6	8,1	8,3	7,8
Цукор	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4
М'ясо	0,7	0,78	0,8	0,9	1,1	1,2	1,0
Молочна продукція	0,73	0,75	0,8	0,82	0,7	1,1	1,1

*Джерело: складено автором за даними [38, 39]*

На основі розрахунку індексу Белли Баласси Україна за останні 3 роки має найбільшу порівняльну перевагу серед інших країн у світі при виробництві пшениці, кукурудзи та соняшникової олії. Впродовж 2020-2022 рр. виробництво м'ясної продукції (особливо м'яса птиці) та виробництво молочної продукції (особливо сирів) за коефіцієнтом RCA забезпечили Україні перевагу в експорті. Якщо 10 років назад виробництво цукру забезпечувало конкурентні переваги для нашої країни у світовому експорті, то на сьогодні

виробництво 1 тонни цукру на 30-40% є дорожчим, ніж в інших країнах. Низка чинників, зокрема родючі ґрунти, передові технології у вирощуванні зернових, птиці та окремих нішевих культур створюють перспективи для завоювання глобальних ринків АПК.

В основі методологічних засад визначення конкурентних позицій підприємств можна використовувати класичні принципи абсолютних та відносних переваг. Вищі темпи зростання експорту в рослинництві, в порівнянні з іншими галузями, можуть бути свідченням зростання рівня конкурентоспроможності. Проте слід зазначити, що орієнтація переважно експорту сировинних матеріалів не сприяє підтримці глобальних конкурентних позицій. Поряд з продукцією рослинництва, жирами та олією, існують перспективи зміцнення конкурентних позицій щодо готових харчових продуктів.

Прагнення стимулювати експорт сільськогосподарської продукції і сировини пояснюється обмеженістю ємності внутрішнього ринку, прагненням досягти економічного зростання, необхідністю забезпечення позитивного сальдо платіжного балансу та підвищення життєвого рівня населення України. Експорт продовольства також є засобом зміцнення політичних позицій на світових ринках. Країна, яка має суттєвий продовольчий потенціал, здатна посилювати свій економічний вплив на глобальних ринках.

## **Висновки до розділу 2**

Стан світової економіки залишиться одним із найзначніших чинників, що впливають на успіх галузі АПК. Збої в ланцюжках постачання залишаються перешкодою для агропродовольчої галузі в усіх регіонах. Геополітична напруженість, особливо вторгнення росії в Україну, далася взнаки на світовий імпорту та експорт, ланцюжок поставок та ціни на сировину.

Війна в Україні значною мірою вплинула на постачання сировини по всьому регіону. На сьогодні Україна має значний потенціал для розвитку аграрного сектору. Цьому сприяє те, що наша держава входить в першу десятку країн за площею придатною для сільського господарства землі (41 млн га), а також в першу десятку країн-експортерів аграрної продукції (зернових, олії, м'яса птиці). При цьому Україна є однією з небагатьох держав у світі, які мають можливість збільшити виробництво сільськогосподарських культур, а звідси – величезний потенціал розвитку експорту. Окрім рослинництва, ми маємо перспективи в експорті яловичини. Перевага українського АПК – це наявність території, де можна розводити худобу: в Україні є всі природні умови, щоб вивести виробництво на відповідний рівень. Загалом потенціал інвестування в український аграрний сектор становить 150-200 \$млрд, і це тільки щоб повернутися до рівня виробництва 1990 р.

Тому виклики, які сьогодні є, для розвитку і стабілізації зернового ринку в Україні, повинні вирішуватись спільними зусиллями світової спільноти і включати такі заходи:

- державна підтримка виробників зерна: надання безоплатної допомоги та пільгових кредитів у відбудові потужностей для зберігання зерна, на закупівлю насіння і паливо-мастильних матеріалів; викуп зерна за економічно обґрунтованими цінами;

- впровадження заходів не тільки щодо виробництва, але і переробки зернових, забезпечуючи тим самим населення робочими місцями та додатковими надходженнями в бюджет країни. Крім того, буде можливість перейти із сировинного експортера до експортера готової продукції;

- виробництво таких видів зернових, які з точки зору ефективності та екологічності дозволять зменшити навантаження на ґрунти та збільшити використання біоустановок для потреб виробників зерна та населення;

- якнайшвидше розмінування території України, щоб була можливість безпечно розпочати весняну посівну кампанію.



## РОЗДІЛ 3

### ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

#### 3.1. Механізми залучення підприємств АПК до глобальних логістичних мереж

Логістика є інструментом раціонального використання ресурсів, скорочення витрат часу та грошей на шляху доведення продукції до споживачів. Можливості логістики у підвищенні ефективності процесів закупівлі, транспортування, зберігання та розподілу матеріальних потоків визнані у всьому світі та використовуються у всіх галузях людської діяльності, у тому числі й у агропромисловому комплексі. У сучасному світі неможливо бути успішним і, головне, зберегти успіх і конкурентоспроможність без урахування глобальних світових тенденцій. Це стосується й логістичної галузі. Розуміння того, куди рухається світ, відкриває можливості для власного зростання та розвитку.

Метою логістичного рішення у глобальній логістиці є оптимізація руху матеріально-інформаційних та фінансових потоків підприємств АПК шляхом забезпечення ефективного управління виробництвом, транспортом, відносинами з логістичними центрами, митницею, використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень та сучасних технологій складування (рис. 3.1).

За даними Світового банку у 2018 р. Україна за рівнем розвитку логістики знаходилась на 66 місці серед 160 країн світу. Недоліки розвитку як логістики загалом, так і транспортної логістики, зокрема, ускладнюють раціональне функціонування логістичних ланцюгів, що завдає великої шкоди економіці країни. Слід пам'ятати, що у розвинених країнах логістика дає 10–15% ВВП, в Україні – лише 2-5%. Накладні витрати на постачання продукції

сільськогосподарського призначення часто перевищують 40%. Середні логістичні витрати за даними європейських країн становлять 15%. Таким чином, логістика потенційно може знизити їх утричі.



**Рис. 3.1. Мета логістичного рішення в глобальній логістиці підприємств АПК**

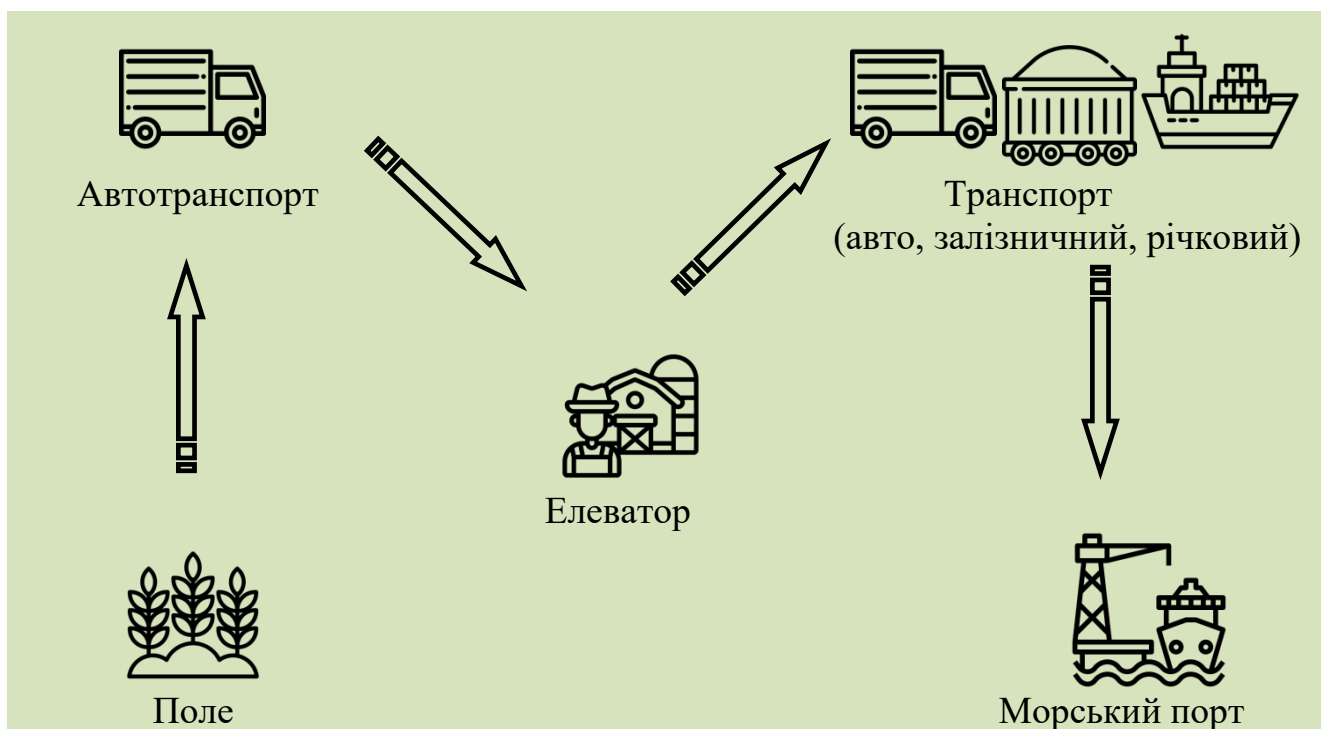
Основними чинниками, що впливають на глобальні логістичні мережі на ринку АПК, є:

- потреба у зниженні логістичних витрат та поліпшенні логістичного сервісу;
- необхідність збільшення обсягу продажу за рахунок освоєння нових ринків, зокрема, за кордоном;
- поява міжнародних логістичних посередників з розвиненою глобальною інфраструктурою, новітніми технічними засобами та інформаційними технологіями;
- розвиток компаній із широким міжнародним поділом праці та сучасними інформаційно-комп'ютерними технологіями, які є основою

інтеграції у глобальних логістичних ланцюгах та забезпечують досягнення стратегічних цілей;

➤ подальший розвиток процесів міжнародної торгівлі, дерегулювання транспорту, зменшення навантаження на екологію та імплементація інноваційних рішень в інфраструктуру глобальних логістичних систем (автоматизовані системи складування, глобальні інформаційні мережі (Інтернет, GPS).

Традиційний ланцюжок поставок продукції АПК (в основному сільського господарства) представлено на рис.3.2.



**Рис. 3.2. Ланцюжок поставок продукції АПК**

Проблеми для організації логістичної системи на підприємствах аграрного сектору виникли ще під час пандемії у 2020-2021 рр. При цьому виробники почали прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Однак у 2022 р. аграрії змушені були приймати рішення максимально швидко. Значні виклики для вітчизняних підприємств АПК зумовила російська агресія проти України. Труднощі із перевезенням зерна, кукурудзи, соняшникової олії та

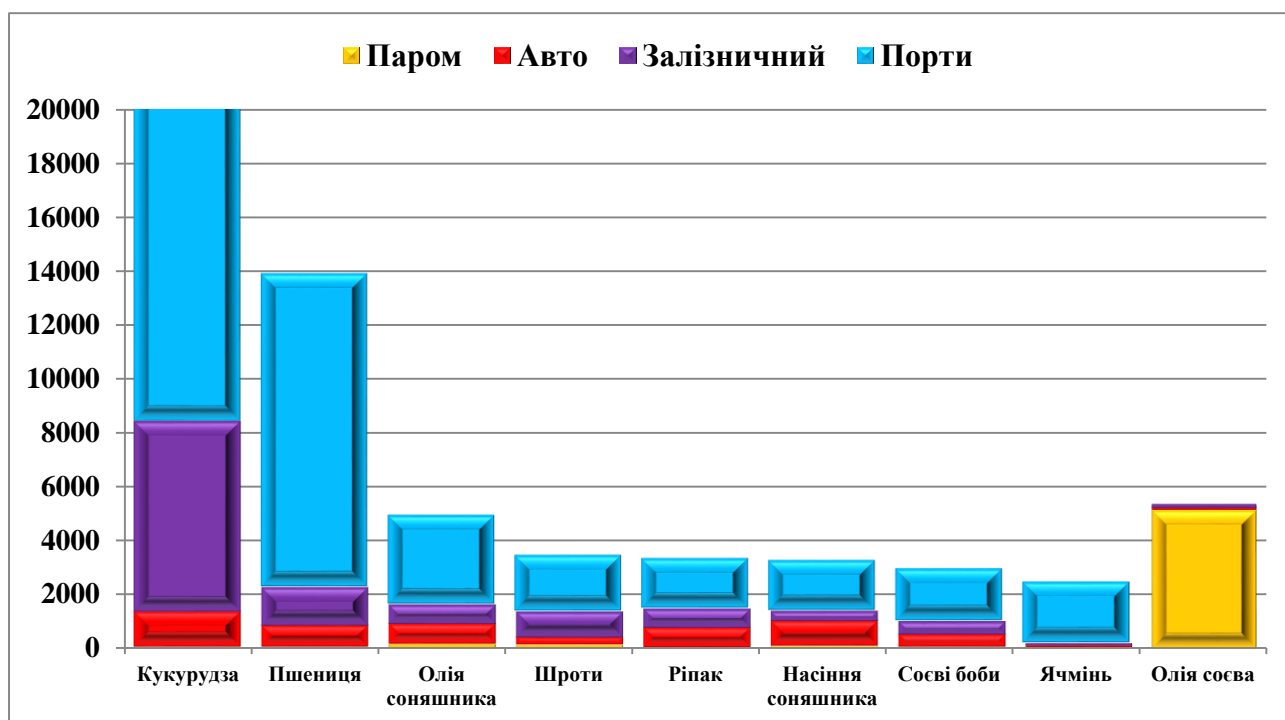
продуктів переробки спонукали аграрні підприємства шукати шляхи оптимізації бізнес-процесів, що пов'язані із логістичними мережами.

Війна в Україні суттєво вплинула на логістику, зокрема змінився «центру тяжіння». До початку військових дій найбільший складський хаб у Україні був розміщений у Київській області: майже 70-80% усіх професійних складських площ, що відповідає 1,8-2,2 млн. м<sup>2</sup> професійних складів, при цьому компанії оперували площами 10000-20000 м<sup>2</sup>. Однак потужні аграрні виробники, а за ними середні та дрібні, були змушені перевезти свої складські залишки та товари на захід України. Колосальний відтік спостерігався у Львівську, Тернопільську, Івано-Франківську, Закарпатську області, де такого обсягу складських площ не існувало в принципі. Приміщень на всіх не вистачало, а ті, які компаніям вдавалося зайняти, на порядок поступалися колишнім площею, організацією простору та рівнем обслуговування.

Впродовж 2022 р. український аграрний бізнес зіштовхнувся із наступними логістичними проблемами:

- відмова від накопичення – через загрозу ракетних ударів утримувати продукцію на складах впродовж тривалого часу стало небезпечно;
- зміна складських умов – більшість компаній з початком російської агресії змушені були перевезти продукцію із професійних складських площ, що знаходились у Київській області і на півдні (70-80%) на захід України, де складські площі такої величини були відсутні;
- складнощі з експортом товарів – через блокування основних морських портів агресором виникло навантаження на залізничну інфраструктуру, яка не була пристосована до перевезень агропродукції у великих обсягах.

За рік російської війни проти України змінилась традиційна структура перевезень продукції АПК різним видом транспорту: якщо до війни більшість аграрної продукції транспортувалась через південні українські порти, то з моменту блокування росією чорноморських портів значна частина сільськогосподарської продукції перевозилась залізничним і автомобільним транспортом (рис. 3.3).

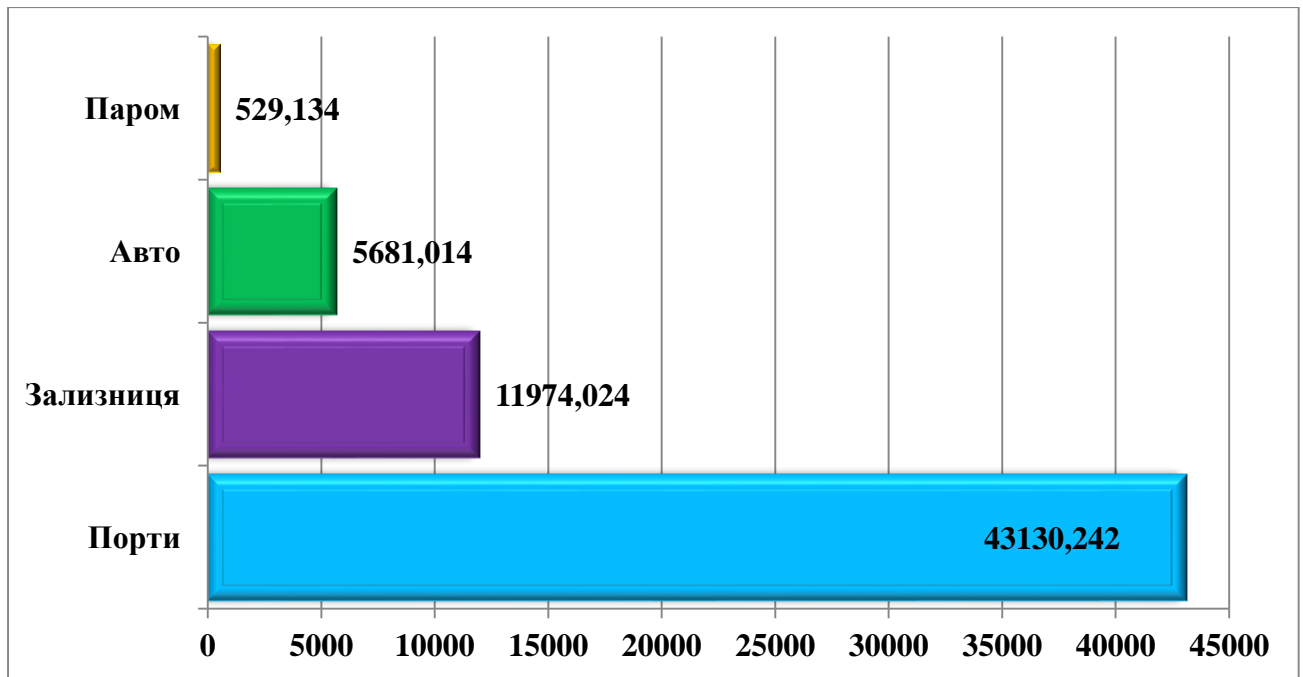


Джерело: складено автором за даними [56]

**Рис. 3.3. Динаміка зовнішньої торгівлі продуктами АПК за типом транспорту з березня 2022р по 16 квітня 2023 р, тис. тонн**

Так, за період 2022 р. – квітень 2023 р. із початком відкриття зернового коридору у структурі перевезень у розрізі видів транспорту 70,3% припадало на перевезення через морські порти, 19,5% – на залізничний транспорт, 9,3% – на автомобільний транспорт, і лише 0,9% – на паромні перевезення (рис.3.4).

У світі останнім часом спостерігається тенденція мегарозвитку логістичного ланцюга постачання. Реорганізація та оптимізація потоків сировини, готових виробів полягає не тільки в нових рішеннях щодо їх фізичної дистрибуції, але також у концептуальних підходах та розробці методів управління цими ланцюгами. Логістика сьогодні стала невід'ємною частиною нової моделі конкуренції, оскільки враховує дії конкурентів у широкій сфері. Аграрний бізнес все більше усвідомлює стратегічне значення логістики, насамперед, внаслідок значного потенціалу економії фінансових ресурсів.



*Джерело: складено автором за даними [56]*

**Рис. 3.4. Перетин кордону продукції АПК у розрізі транспорту з березня 2022 р по 16 квітня 2023 р.**

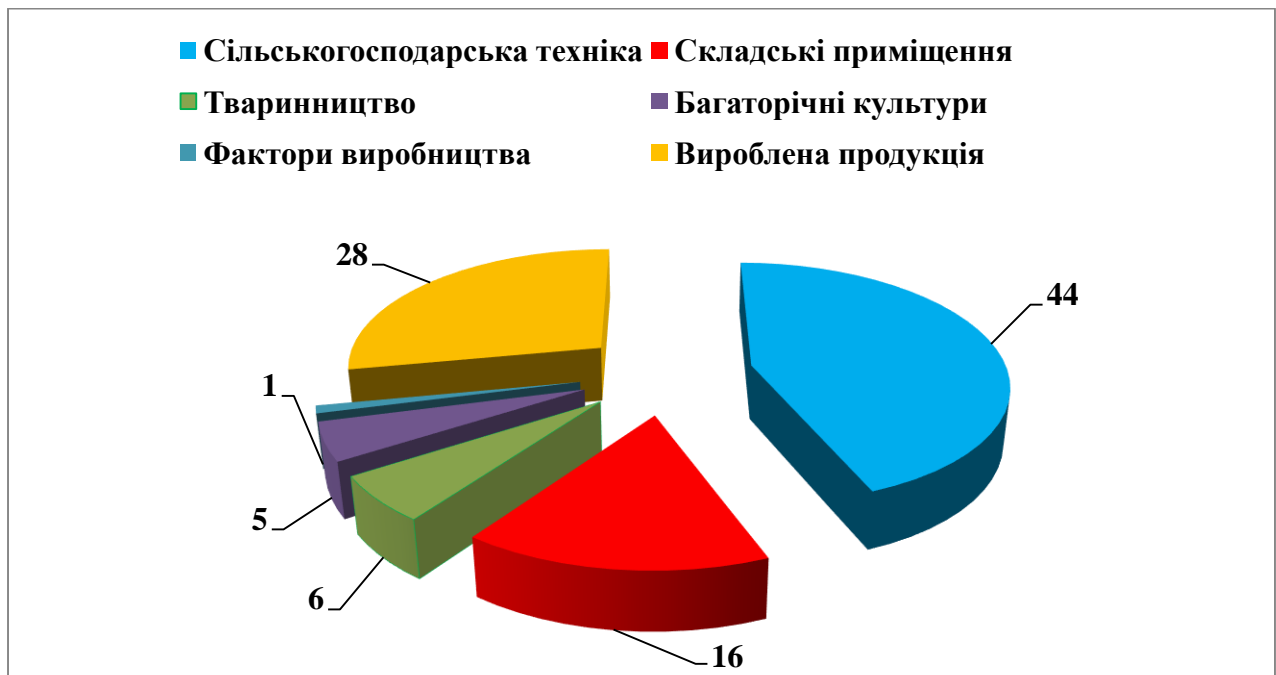
Сучасна інформаційна система обліку перевезень, сучасні складські технології, гарантія збереження вантажу та своєчасної доставки, енергійний та професійний колектив є основними чинниками успіху аграрного підприємства, що орієнтується на логістичні принципи. Однією з характерних рис логістичної галузі є схильність до швидких змін, у тому числі і за рахунок процесів глобалізації.

Згідно даних щодо збитки від війни у сільському господарстві України на кінець 2022 р. склали 6,6 \$млрд, з них майже 60% припало на логістичні втрати, пов'язані з пошкодженням складських приміщень (16%) та сільськогосподарської техніки (44%) (рис. 3.5).

На сьогоднішній день можна виділити такі основні глобальні тренди, що впливають на розвиток логістики підприємств АПК:

1. Виробництво стає ближчим до кінцевого користувача. Перенесення потужностей дозволяє скоротити витрати не тільки на виробництво продукції, а й у саму логістику. Операційна ефективність та висока оборотність активів – ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі. Жоден з активів у

логістичному ланцюжку не повинен простоювати. Якщо щось не працює, то виникає питання – чи потрібен такий актив, чи можна оптимізувати його роботу чи ефективніше позбутися. Його Ефективність має ключове значення. Ефективність роботи, в першу чергу, залежить від операційної моделі і вже потім визначається обсягом інвестицій: більшість ефективних активів в агрологістиці ЄС та США є досить старими та не мають суттєвих переваг порівняно з українськими, проте показують у рази більшу ефективність, ніж в Україні.



**Рис.3.5. Структура втрат у сільському господарстві України внаслідок війни**

2. Недостатня завантаженість морських суден у сегменті контейнерних перевезень, що зумовило переорієнтацію витрат із боку судноплавних компаній. Більшість судноплавних компаній з метою скорочення загальних витрат воліють вкладати бюджети в придбання великих вантажних суден. Очевидно, що чим більше судно, тим нижча вартість перевезення одного контейнера, проте з часом це веде до ситуації неповного завантаження судна та до фінансових втрат. Економія коштів при використанні великих суден можлива лише при балансі між попитом та пропозицією.

3. Безперервні інвестиції у сферу ІТ технологій для логістики. На сьогоднішній день логістичні процеси ускладнюються, а сама галузь дедалі більше змінюється. Повний контроль над ланцюгом поставок здатні забезпечити лише надійні ІТ-технології, які спрямовані під потреби галузі. З цих причин транспортні компанії та вантажовласники змушені впроваджувати інструменти, які здатні забезпечити наочність, прозорість та облік операцій. Хмарні рішення для управління логістикою дозволяють отримувати та обмінюватися інформацією по всьому ланцюгу постачання в реальному часі, що робить перевізників конкурентоспроможними на ринку, а вантажовласникам дозволяє контролювати постачання. Автоматизація логістики поряд з хмарними технологіями дозволяє зменшити витрати на залучення трудових ресурсів, оптимізувати процеси, шукати вантажі та транспорт під завантаження, проводити електронні торги на закупівлю послуг та онлайн-моніторинг вантажів, а також багато іншого. Автоматизація та мінімізація штату – невідворотні процеси, до яких вже необхідно готуватися. У США ці процеси відповідають їх рівню адекватної необхідності. Кількість працівників, яка завжди відповідає ефективності. Менший штат високо мотивованих співробітників, у тому числі й фінансово, може демонструвати якіснішу та ефективнішу роботу.

4. Зелені технології та відповідність стандартам. У сучасному суспільстві спостерігається стійкий тренд з захисту довкілля. У логістичній галузі все більше уваги приділяється екологічним нормам, а також стандартам корпоративної соціальної відповідальності. Учасники логістичних мереж намагаються співпрацювати з постачальниками, які пропонують не лише надійні, а й безпечні з погляду екології рішення. Ці вимоги вже закріплені у низці прийнятих у світі законодавчих актів та норм.

5. Великі поглинання у галузі світової логістики. Останнім часом можна помітити ряд великих злиттів в логістичній сфері, що позначається на характері світової логістики загалом. Великих оборотів цей тренд набрав в Азії та Північній Америці.



6. Зростання електронної комерції. Дедалі більше споживачів роблять покупки в Інтернеті. Оскільки електронна комерція перебуває на піку підйому, зростає роль сервісів доставки посилок кінцевому споживачеві. Це абсолютно новий тип логістичного ланцюга, тому транспортним компаніям доведеться оптимізувати свою логістику відповідно до потреб сучасного ринку.

7. Економічне зростання нових регіонів. В останні роки Китай демонстрував приголомшливі темпи економічного зростання та служив двигуном світової торгівлі. Нині активно розвивається ще низка регіонів. Очікується, що Африка стане наступним великим торговим центром, що кидає новий виклик логістичній галузі. Нерозвиненість інфраструктури та транспортних комунікацій, поганий стан доріг – з усіма цими проблемами доведеться зіткнутися транспортникам незабаром.

### **3.2. Інноваційні підходи до формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг вітчизняних АПК**

Світовий досвід економічно розвинених країн свідчить про те, що результативність інноваційної діяльності та ступінь залучення до інноваційний процес товаровиробників у багато в чому визначають успіх проникнення на світовий сільськогосподарський ринок і конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників. Сільське господарство провідних аграрних економік світу відповідає рівню та технологіям шостого технологічного укладу, розвиток якого пов'язано з результатами трансферу інновацій у галузі застосування нано- та біотехнологій, альтернативної енергетики, нових інформаційних технологій. Більшість українських товаровиробників демонструють рівень виробництва відповідно до третього-четвертого технологічними устроями. Це пред'являє підвищені вимоги до

модернізації вітчизняної аграрної галузі та розробки, впровадження та використання інновацій у цій сфері, роблячи це одним із ключових принципів стратегічного розвитку.

В агропромисловому виробництві інноваційна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних послідовних дій зі створення нової або поліпшеної сільгосппродукції або її переробки, оригінальних моделей її виробництва в умовах постійного розвитку НТП. Інноваційна ж активність сільськогосподарських організацій є якоюсь агрегованою оцінкою інтенсивності створення, впровадження та практичного використання інновацій.

У сільському господарстві інноваційні процеси мають цілу низку особливостей, що випливають із специфіки аграрного виробництва:

- видова різноманітність сільгосппродукції;
- переплетення технологічних процесів з процесами, що відбуваються в природному середовищі, участь у виробництві живих організмів (рослин, тварин, мікроорганізмів);
- суттєві відмінності в технологіях виробництва сільгосппродукції, їх залежність від непередбачуваних погодних та природно-кліматичних умов;
- сезонність виробничих процесів окремих видів сільгосппродукції;
- територіальна роз'єднаність аграрного виробництва;
- відносна відособленість різних типів сільськогосподарських товаровиробників за формами власності, спеціалізації, розмірів, інтегрованості та кооперації;
- слабкий взаємозв'язок між сільськогосподарськими товаровиробниками та підприємствами, що виробляють науково-технічну продукцію;
- недостатня активність інноваційної діяльності у сільському господарстві, обумовлена відсутністю платоспроможного попиту на науково-технічну та наукомістку продукцію;
- потенційні споживачі інновацій у сільському господарстві, як правило, мають недостатньо власних коштів і відрізняються низькою кредитоспроможністю для залучення кредитних та інвестиційних ресурсів,

внаслідок чого інноваційні процеси в сільському господарстві неможливі без участі держави та ефективної державної підтримки;

- невисокий рівень життя на селі;
- недостатня кваліфікація працівників АПК у галузі інноваційного менеджменту;
- різноманітність науково-технічних розробок, пропонованих для використання в АПК, різна їх цільова спрямованість;
- тривалий процес розробки інновацій, насамперед, у зв'язку з проведенням селекційної та племінної роботи;
- недостатня опрацьованість організаційно-економічного механізму передачі досягнень НТП аграріям; - інновації, як правило, носять поліпшувачий, а не радикальний характер.



**Рис. 3.6. Напрямки інноваційного розвитку підприємств АПК для формування стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг**

Управління інноваційною діяльністю на підприємствах АПК ускладнює і дію низки факторів, що обмежують ефективний розвиток сільського господарства. Серед них можна відзначити такі, як невизначеність економічної ситуації, жорстка конкуренція, інфляційні процеси, зниження попиту, диспаритет цін, недостатні обсяги інвестицій в основний капітал підприємств, необхідність імпортозаміщення.

Аналіз ситуації, що склалася, дозволяє дійти висновку, що російські сільгосптоваро-виробники реалізують окремі інноваційні проекти, але поширеність інновацій у загалом АПК залишається досить низькою. Це вказує на незначний внесок аграрної галузі у становленні на інноваційний нехай розвитку російської економіки/

Інноваційний процес в АПК ставить безліч проблем, які потребують якнайшвидшого вирішення. Очевидно, що впровадження досягнень науки і техніки є лише однією зі складових інноваційного процесу, який охоплює створення, освоєння, впровадження та розповсюдження нових технологій як для традиційних продуктів, так і для виробництва таких видів продукції, які мають науково-технічну новизною і задовольняють нові суспільні потреби.

Дрібний товаровиробник у сільському господарстві не здатний фінансувати сферу НДДКР у необхідних розмірах, цю функцію беруть він держави. У розвинених країнах створено фінансовану за рахунок бюджету та доступна для всіх фермерів та жителів сільської місцевості спеціалізована служба впровадження наукових результатів та рекомендацій, отриманих у наукових організаціях державного сектора. Внаслідок цього державна підтримка, особливо у сфері стратегічних напрямків НТП і фундаментальних досліджень, а також при поширенні науково-технічних ідей, стала найважливішою складовою фінансової основи інноваційного розвитку [1].

Необхідно враховувати, що НТП набуває у сільському господарстві свою специфіку, пов'язану впливом природно-біологічних факторів. Кожен із біологічних компонентів відтворення у сільському господарстві (земля, рослини, тварини) є основою для окремих напрямів наукових досліджень і технологічних розробок, які у свою чергу повинні бути органічно об'єднані в нових аграрних технологіях виробництва традиційних видів продукції. НТП в аграрному секторі охоплює низку класичних напрямків: конструювання та виготовлення дослідних зразків засобів виробництва; виведення нових порід худоби та сортів насіння, орієнтованих на широке впровадження в практику;

вдосконалення технології та організації виробництва; якісна зміна трудових ресурсів.

Саме агропромисловий комплекс має усі перспективи стати головною демонстраційним майданчиком результатів технологічної революції. Завдяки використанню роботизованих технологій «Agriculture 4.0» вся сільськогосподарська техніка може бути переведена на автономний режим, що не передбачає участі людини. «Інтернет всього» та «Інтернет речей» сприяють об'єднанню в єдину комплексну екосистему всього виробничого ланцюжка – від створення нових добрив, нових видів рослин і тварин до випуску функціональної продукції, що дозволяє кардинально покращувати властивості людини. Реалізація концепції «розумне місто» сприяє розширенню можливостей для вертикальних урбанізованих ферм. При цьому нові дослідження в сфері біотехнологій та космології дозволяють з впевненістю говорити про освоєння космічного простору.

### **3.3. Удосконалення форм та інструментів державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації**

В умовах забезпечення світової продовольчої безпеки Україна може збільшити свою присутність на глобальному ринку як виробник продуктів харчування. Але без відповідних змін у системі державного управління аграрним сектором економіки, впровадження прогресивних технологій, удосконалення селекційної та племінної справи, доступу до кредитних ресурсів для виробників сільськогосподарської продукції досягти успіху неможливо.

Глобалізація економічних відносин відбувається з високою динамічністю, тому зростає роль інституційно-регулятивних систем підтримки експорту,

якісною характеристикою яких стає здатність адекватно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища. За таких умов система державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК включає такі елементи:

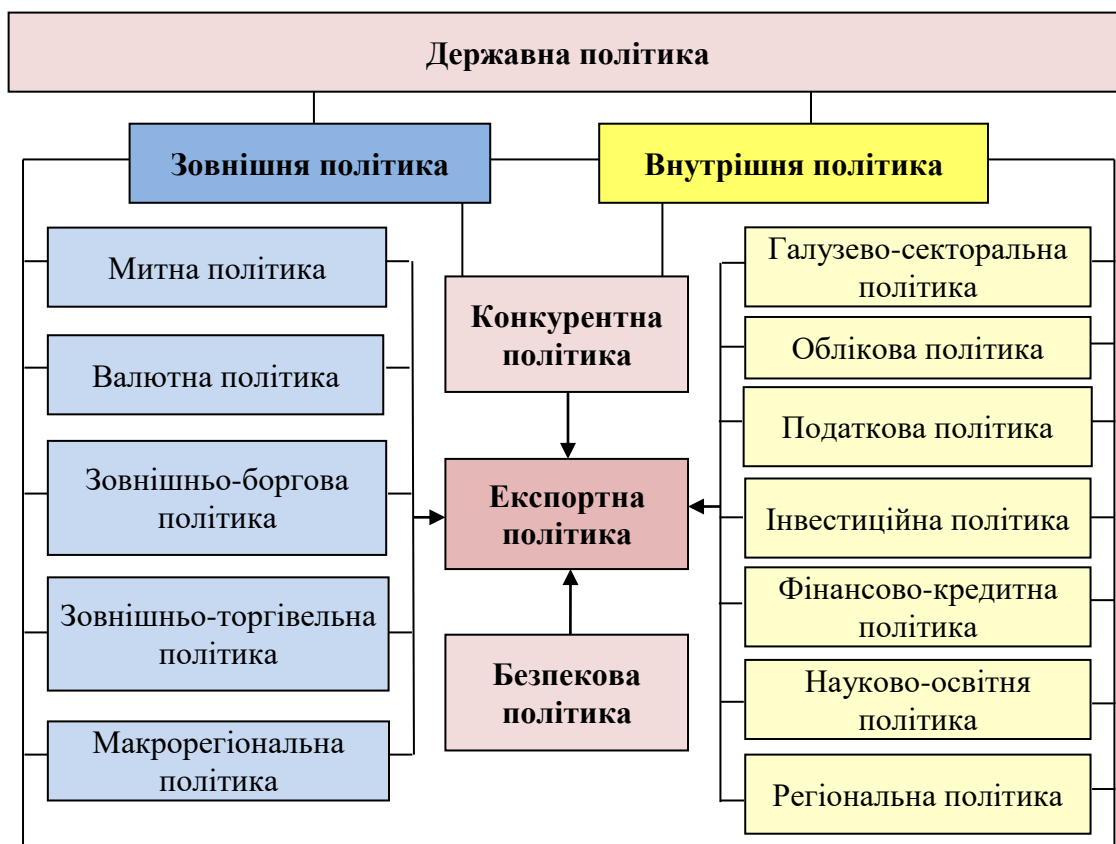
- 1) функції – просування, захист, лобіювання;
- 2) принципи – ефективності, інтегрованості, конкурентності, збалансованості емерджентності, недискримінаційності, диференційованості;
- 3) інструменти – інституційно-регулятивні, економічні, соціальні, інформаційні;
- 4) рівні – локальний, корпоративний, асоціативний, регіональний, національний, глобальний.

Таким чином, система підтримки експорту повинна об'єднати державний і недержавний сектор та забезпечити синергетичний ефект через взаємодію форм та інструментів приватного бізнесу, громадських об'єднань у формі асоціацій на регіональному, національному та глобальному рівнях.

Заходи державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств повинні здійснюватись у зовнішній та внутрішній політиці, при цьому необхідним є дотримання всіх умов для здійснення конкуренції та передбачає низку заходів у галузево-секторальній, обліковій, податковій, забезпечення безпеки ведення бізнесу (рис. 3.7). Так, зовнішня політика держави щодо експорту продукції АПК передбачає ефективні заходи у митній, валютній, зовнішньо-борговій, зовнішньо-торгівельній та макрорегіональній сферах. Внутрішня політика інвестиційній, фінансово-кредитній, науково-освітній та регіональній сферах. Поряд з тим, оптимальний результат у зовнішньоекономічній діяльності буде досягнутий внаслідок взаємодії та інтеграції зовнішньої і внутрішньої політики та безпекової і конкурентної політики.

Загалом державне стимулювання інноваційних процесів у зарубіжних країнах здійснюється найбільш важливими трьома основними методами: податкове стимулювання (податкові знижки, канікули, зони, кредит тощо);

стимулювання через амортизаційну політику; прямі бюджетні дотації компаніям, які освоюють нові види продукції.



**Рис. 3.7. Напрямки підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК в Україні**

Податкові заходи у тій формі, яка була застосована в США, Канаді або Австрії, надали досить сильний стимулюючий ефект, і підприємства відреагували на зменшення ціни НДДКР збільшенням витрат на них. Наприклад, у США виявилось, що скільки коштів держава недоотримала у вигляді податків, якими можна було б фінансувати подібного роду діяльність, приблизно стільки фірми вклали додаткових коштів на проведення НДДКР. Загалом до 40-60% неоподатковуваної прибутку корпорацій спрямовується у сферу НДДКР на оновлення виробництва, основних фондів.

У Великобританії, Німеччині, Італії, Канаді, США та Японії підприємства, що працюють з прибутком, мають право віднімати з бази

оподаткування 100% витрат на НДДКР. В Австрії ця величина складає 105%, в Австралії та Данії – 125%.

У зарубіжних країнах поширений та так званий податковий кредит. З його допомогою підприємствам зменшується вже нарахований податок на прибуток на суму, що становить певний відсоток від витрат на НДДКР. У США, Японії, Франції ця податкова пільга залежить від приросту витрат на НИД після певного тимчасового періоду. У Канаді, Нідерландах величина податкового кредиту пропорційна збільшенню загальної суми витрат на НДДКР. У середньому за кордоном ця пільга складає 20% від суми приросту витрат на НДДКР (у США, Японії, Канаді) та служить суттєвим джерелом збільшення прибутку підприємств.

Особливе місце у системі інвестиційного кредитування займають кредити на освоєння техніки та передових технологій. Так, Франції кредитуванням на придбання техніки займається один із найбільших банків «Кредит Агрікон», який видає до 70% позичок з цією метою. Для прискорення процесу модернізації сільського господарства та забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва урядом передбачені спеціальні пільгові кредити. Так, процентна ставка за цими кредитами залежно від умов ведення сільськогосподарського виробництва та цільового призначення позички становила від 3,1 до 8,9%.

У США одним із головних пріоритетів політики стало заохочення науково-технічного прогресу. В офіційних урядових документах капіталовкладення у науково-технічну сферу називається «інвестиціями у майбутнє», а інноваційна діяльність у АПК розглядається як один з найбільш ефективних способів здійснення стратегічних національних цілей. Фундаментальні досягнення в галузі знань офіційно визнані як основа економічного зростання, оскільки згідно з наявними даними в США на кожен долар, вкладений у НДДКР, припадає \$9 зростання ВВП. У країні розвинута нормативно-правова база, яка супроводжує інноваційний процес від початку до кінця. Регулярний перегляд пільг дозволяє державі цілеспрямовано



стимулювати інноваційну активність у пріоритетних галузях, впливати не тільки на структуру та чисельність наукових та інноваційних організацій, але, головне, на структуру виробництва.

Характерною особливістю аграрної політики США є активне впровадження інновацій на всіх стадіях сільськогосподарського виробництва: механізації, селекції, хімізації, регіональної спеціалізації, застосування біотехнологій. Такий підхід дозволив при загальному зниженні кількості використовуваних у сільському господарстві ресурсів (земля, праця, хімікати, техніка, насіння, поголів'я худоби) значно збільшити і якісно поліпшити виробництво продукції. При цьому НТП проявився не тільки в модернізації виробництва, але і в нових організаційно-управлінських методах, сучасних методах ведення бізнесу, різних видах підприємництва, різноманітні заходів та механізмів державного впливу. Це пояснює рівень зростання продуктивності полів і ферм США, висока якість і дешевизну виробленої продукції, ефективність і високу продуктивність праці в сільському господарстві.

Державне податкове регулювання відіграє важливу роль у підтримці розвитку фермерства у США. Починаючи з 1990 р., податкові ставки на прибутки в сільському господарстві були встановлені за курсом 15 і 28%, беручи до уваги, що раніше вони становили від 11 до 50% із проміжними тарифами. Ферми, чий дохід не перевищує \$50000., сплачують податок у розмірі 15%, а на кожні наступні \$25000 – у розмірі 28%. Починаючи з 1990 р. - розмір звільненого від податків прибутку збільшений до \$2000, а починаючи з 2000 р. – до \$5000 дол. Спеціальні податкові привілеї надаються товариствам фермерів кооперативного типу. Таким чином, фрукти, вирощені кооперативними товариствами, а також техніка, що купується фермою, звільняється від виплати додаткового податку.

Фермер має право користуватися найбільш сприятливим періодом для виплати податків. Фермери, що беруть участь у державних аграрних програм, мають право на те, щоб відстрочити виплату податку, через збільшення капіталу інвестуванням, доти, доки інвестиційний процес не буде завершено.

Обсяг податку зменшується шляхом інфляції, а сума податку розподілена за роками, через певні інтервали. Державне податкове регулювання США дозволяє фермерам змінити розмір податку за рахунок використання різних податкових привілеїв і знижок. Численні податкові привілеї зменшують фінансові функції системи оподаткування в аграрному секторі до мінімального рівня. Головна роль цьому належить аграрному законодавству. Всі дії визначають основні форми і методи державного впливу на сільське господарство. За минулі роки роль бюджетних призначень, спрямованих на підтримку цін у сільськогосподарському виробництві та доходи фермерів, як і і регулювання ринкової структури сільськогосподарського виробництва та харчових продуктів, збільшилася.

Практичний інтерес представляє організація фінансування наукового забезпечення сільського господарства та освоєння ним нововведень. У держава вносить значний внесок у розвиток аграрної науки - близько 1 млрд дол. на рік. Ці кошти складаються із коштів федерального бюджету та коштів бюджетів штатів. Згідно Закону федеральні кошти виділяються штатам за умови, що кожен з них виділить з свого бюджету суми, не менші, ніж отримає від держави. У деяких штатах частка регіонального фінансування науки перевищує 60% загальної суми. Рішення на вибір напрямів розвитку науки приймають у штатах, хоча й під деяким контролем з боку держави. Тільки за останні два роки питома вага федерального бюджету у загальних витратах на НДДКР у державному секторі наукового забезпечення АПК США становив більше 50%. Місцеві органи у фінансуванні досліджень практично не беруть участь. Однак вони відіграють важливу роль у фінансуванні програм освоєння науково-технічних досягнень та передового досвіду агропромисловим виробництвом. Їхня питома вага у фінансуванні впроваджувальних робіт становить 19%, федеральних органів – 30, органів управління штатів – 48, інших структур – 3%.

Відмінна риса фінансування економіки США полягає в тому, що кошти з федерального бюджету першу чергу розміщуються за цільовими програм, які мають національну важливість, наприклад, «Стабілізація доходів», «Наука та

наукова служба», «Інноваційні дослідження в малому бізнесі», «Трансферт технологій малого бізнесу». Крім них є більше 10 міжгалузевих цільових програм національної важливості, що забезпечують інтереси сільського господарства та фермерів на федеральному рівні. У них входять охорона ґрунту і програма, пов'язана з відбором ґрунтів, продовольство, що допомагає нужденному населенню, маркетинг та інспекційний соціальний розвиток сільських районів.

Аналіз ситуації, що склалася показує, що Казахстану необхідна активізація інноваційної діяльності. Стратегія інноваційного розвитку АПК, її основні цілі, завдання та механізми підтримки інноваційних програм та проектів повинні визначатися на основі інноваційної політики держави, головним завданням якої залишається мобілізація можливостей науково-технічного потенціалу галузі для технічного та технологічного оновлення вітчизняного сільського господарства. Основним механізмом поєднання аграрної науки з сільськогосподарським виробництвом є республіканські цільові програми. Однак при їх складанні необхідно врахувати досвід країн з розвиненим аграрним сектором, який показує, що невідповідність цілей обсягу ресурсів, що виділяються для їх реалізації, як правило, призводить до недосягнення кінцевих результатів.

Зазначимо, що ефективний розвиток аграрної сфери в Україні вимагає змін у використанні її ресурсної бази, впровадження ресурсозберігаючих інноваційних високопродуктивних технологій сільськогосподарського виробництва для забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках сільськогосподарської продукції та продовольства. Потенційні вигоди від цифровізації агропродовольчого сектора переконливі, але для цього будуть потрібні серйозні перетворення систем сільського господарства, сільських економік, громад і управління природними ресурсами. Це буде складним завданням і потребує систематичного і цілісного підходу для досягнення всіх потенційних вигод.

Для розвитку зовнішньоторговельних перспектив АПК України необхідно продовжувати удосконалення механізмів державного управління щодо впровадження європейської моделі забезпечення якості та безпеки продовольства, завершення підготовки гармонізованих з міжнародними вимогами галузевих стандартів продовольчої продукції, створення мережі лабораторій контролю якості продуктів харчування. У найближчій перспективі необхідно приділити увагу вдосконаленню земельних відносин та раціоналізації землекористування на прикладі розвинених країн ЄС, розроблення механізмів покращення державної охорони землі, посилення захисту прав власності сільських жителів землі. У найближчій перспективі необхідно розробити алгоритм зміцнення інвестиційної та інноваційної складових розвитку аграрного сектору економіки України

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування стратегії завоювання глобальних конкурентних переваг АПК України на глобальних ринках нами зроблено наступні висновки:

1. В умовах посилення процесу інтернаціоналізації та глобалізації проблеми конкурентних переваг національної економіки виходять перший план. В силу природних, економічних і ресурсних можливостей окремі сектори економіки України, зокрема сільське господарство та сфера переробки, мають конкурентні переваги для завоювання передових позицій у рейтингу світових експортерів окремих видів продукції. На формування конкурентних переваг національної економіки впливають внутрішні (темпи росту ВВП, продуктивність, протекціонізм з боку держави) та зовнішні (ступінь платоспроможності попиту, розриви між внутрішніми і світовими цінами, характер зовнішньоторговельної політики, що проводиться) чинники.

2. Умовами конструктивної спрямованості розвитку конкурентного середовища ринку є активне застосування стратегічних інструментів ведення конкурентної боротьби усіма суб'єктами ринку; ступінь адаптації підприємств до мінливих ринкових умов; ефективність менеджменту підприємств, його орієнтація ринку, кваліфікація персоналу; рівень науково-дослідних розробок, ризиків при постачанні технічного, технологічного та наукового персоналу. Нами розроблено системний конфігуратор формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції, який включає конкурентне середовище ринку, ситуаційний аналіз, мікросередовище підприємства, стратегічний інструментарій, конкурентні стратегії суб'єкта, поведінка інших суб'єктів ринку.

3. Світовий ринок аграрної продукції формується із продукції рослинництва і продукції тваринництва. Аналіз основних показників світового ринку зернових показує, що виробництво і споживання зернових за останні 10 років зросло на 20% і така тенденція зберігатиметься у майбутньому. Світова

торгівля зерновими зросла на 42% з 591,7 млн т у 2012 р. до 841 млн т у 2022 р. Світове виробництво м'яса за 2010-2020 рр. зросло на 45% (з 104 млн т до 337 млн т). Аналіз динаміки світових цін на продовольство (рис. 2.7) показує, що за період 2005-2023 рр. індекс цін на продовольство зріс майже удвічі (із 67,4 до 129,8). Найбільш суттєве зростання цін відбулось у 2022 р. (з початком агресії росії проти України – березень-червень до моменту дії зернового коридору) і склало 143,7. Однак впродовж останніх 11 місяців відбувається поступове зниження індексу цін, основним чинником якого є падіння цін на зернові, олію, молочну продукцію, при цьому зросли ціни на цукор і м'ясо.

4. Агропромисловий комплекс України займає вагоме місце у структурі національної економіки. Так, у 2021 р. підприємства АПК показали найвищий приріст виробництва порівняно з іншими сферами діяльності – 14,4%. Частка продукції АПК у загальній вартості ВВП країни склала 15%. Темпи зростання продукції підприємств АПК становлять 19,2% порівняно з промисловістю, де темпи росту склали лише 1,3%. 20 років тому Україна годувала 40 млн людей у світі. Сьогодні ж внесок України у світове продовольство еквівалентний харчуванню близько 400 млн людей, не рахуючи населення у нашій країні. У зовнішньоекономічній діяльності України агропромисловий комплекс у 2021 р. займав ключове місце із часткою експорту 41%, а у 2022 р. – 53% від загального експорту країни.

5. Аналіз структури зовнішньої торгівлі України продукцією АПК у 2021 р. показує, що за основними позиціями експорт переважає над імпортом (рис. 2.11). Лише у частині готової продукції вартість імпорту у 2,5 рази перевищує вартість експорту – 3,6 \$млрд проти 1,4 \$млрд. Найвагомими товарами експорту є продукція рослинництва, зокрема зернові культури (56%), олія соняшникова і жири (25,4%) та продукція тваринництва (13,6%); частка готових продуктів склала 5%. За структурою імпорту продукції АПК найбільша частка припала на готову продукцію (46,7%); питома вага продукції рослинництва (зокрема фрукти та горіхи) склала 27,3%, продукції тваринництва (найбільше імпортовано риби) – 20,8% та жирів та олії тваринного і рослинного

походження (в основному пальмова олія) – 0,5%. Аграрний експорт є найбільшим джерелом надходження валютної виручки в державний бюджет України. Водночас структура експорту вітчизняної продукції АПК вказує на його переважно сировинний характер та необхідність розвитку у напрямку більш глибокої переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю

6. На основі розрахунку індексу Беллі Баласси Україна за останні 3 роки має найбільшу порівняльну перевагу серед інших країн у світі при виробництві пшениці, кукурудзи та соняшникової олії. Впродовж 2020-2022 рр. виробництво м'ясної продукції (особливо м'яса птиці) та виробництво молочної продукції (особливо сирів) за коефіцієнтом RSA забезпечили Україні перевагу в експорті. Якщо 10 років назад виробництво цукру забезпечувало конкурентні переваги для нашої країни у світовому експорті, то на сьогодні виробництво 1 тонни цукру на 30-40% є дорожчим, ніж в інших країнах.

7. Війна росії проти України змінила традиційні логістичні маршрути, якими здійснювався експорт вітчизняної аграрної продукції. За індексом логістичної ефективності Україна значно відстає у рейтингу від розвинених країн: вклад логістики у ВВП складає 2-5%, в той час коли у лідерів рейтингу ці цифри становлять 15%. Труднощі із перевезенням зерна, кукурудзи, соняшникової олії та продуктів переробки спонукали аграрні підприємства шукати шляхи оптимізації бізнес-процесів, що пов'язані із логістичними мережами. Впродовж 2022 р. український аграрний бізнес зіштовхнувся із наступними логістичними проблемами: відмова від накопичення, зміна складських умов, складнощі з експортом товарів. Згідно даних щодо збитки від війни у сільському господарстві України на кінець 2022 р. склали 6,6 \$млрд, з них майже 60% припало на логістичні втрати, пов'язані з пошкодженням складських приміщень (16%) та сільськогосподарської техніки (44%).

8. Основними інноваційними напрямками, що сприятимуть формуванню стратегій завоювання глобальних конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК є: застосування технології точного землеробства,

використання діджиталізації, супутникових фото, дронів та БПЛА, датчиків та сенсорів, автоматизації, виробництво органічної продукції, аналіз бази даних BIG DATA, практика персонального харчування та імунобустерів через їжу, використання системи GREEN DEAL.

9. Заходи державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств повинні здійснюватись у зовнішній та внутрішній політиці, при цьому необхідним є дотримання всіх умов для здійснення конкуренції та передбачає низку заходів у галузево-секторальній, обліковій, податковій, забезпечення безпеки ведення бізнесу. Так, зовнішня політика держави щодо експорту продукції АПК передбачає ефективні заходи у митній, валютній, зовнішньо-борговій, зовнішньо-торгівельній та макрорегіональній сферах. Внутрішня політика інвестиційній, фінансово-кредитній, науково-освітній та регіональній сферах. Поряд з тим, оптимальний результат у зовнішньоекономічній діяльності буде досягнутий внаслідок взаємодії та інтеграції зовнішньої і внутрішньої політики та безпекової і конкурентної політики. Для розвитку зовнішньоторговельних перспектив АПК України необхідно продовжувати удосконалення механізмів державного управління щодо впровадження європейської моделі забезпечення якості та безпеки продовольства, завершення підготовки гармонізованих з міжнародними вимогами галузевих стандартів продовольчої продукції, створення мережі лабораторій контролю якості продуктів харчування.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2018. 624 с.
2. Аналіз роботи АПК за роки незалежності URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/908-analiz-raboty-apk-za-gody-nezavisimosti>
3. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: [http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf).
4. Босак А.О., Мустафаєва Л.А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 Ч.1. С. 48-54. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/12.pdf)
5. Брояка А.А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
6. Війна росії проти України вплинула на світову м'ясну промисловість <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/16-05-22-2/>
7. Воронич М.М. Стан та основні тренди розвитку аграрного сектору України: геоекономічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 154–162.
8. Воронько-Невіднича Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251-254.
9. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf)
10. Гонтарук Я.В. Перспективні напрями розвитку переробних підприємств АПК в умовах інтеграції у світовий економічний простір.

*Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. № 9. С. 122-131.

11. Гонтарук Я.В. Розвиток інноваційної діяльності на переробних підприємствах АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2020. № 1. С. 199-215.

12. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2016. Вип. 1. С. 84-90.

13. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни. *Інформаційно-аналітичний портал АПК України.* URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programi-mehanizmi-termini>

14. Динаміка розвитку українського АПК та експорту за 30 років. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/910-dinamika-rozvitku-ukrayinskogo-apk-ta-eksportu-za-30-rokiv>

15. Для української агропродукції можуть відкрити близько 30-ти нових ринків URL: <https://latifundist.com/novosti/61071-dlya-ukrayinskoyi-agroproduktsiyi-mozhut-vidkriti-blizko-30-ti-novih-rinkiv>

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: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/115>

17. *Індекс продовольчих цін Food and Agriculture Organization of the United Nations.* URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>

18. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/agroprice/2018>

19. Засоба М.С. Поточний стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5. № 2. С. 402-409. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/ujae\\_2020\\_r02\\_a48.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/ujae_2020_r02_a48.pdf)

20. Калашнікова, Т.В. Інституційні засади державної підтримки розвитку аграрного сектору. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2. С. 58-67.
21. Кернасюк Ю. Драйвери розвитку вітчизняної харчової індустрії АПК. *Агробізнес сьогодні*. 2018. № 9. С. 12-15.
22. Кирилов, Ю.Є. Модель забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 70-78.
23. Киш, Л.М. Сучасний стан залучення інвестицій у аграрний сектор економіки України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 103-110.
24. Кіпоренко С.С. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *АгроСвіт*. 2019. № 22. С. 104-108.
25. Конкурентна перевага. URL:<https://uk.biennngoccruise.com/competitive-advantage>
26. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Наук.-інформ. вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267-273.
27. Лотиш О.Я, Кардаш А. Мікроекономічний аналіз світового ринку зерна. *Економіка та суспільство*, 2021. (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-29>
28. Лотиш О.Я. Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. *Економіка та суспільство*, 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-56>
29. Мазур Г.Ф. Стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні: монографія / Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». Вінниця: Твори, 2018. 420 с.
30. Мазуренко О.В. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37-45.

31. Матросова Л.М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям підвищення конкурентоспроможності економіки. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 83-90. URL:[http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/16.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/16.pdf)
32. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97-114.
33. Надвиничний С.А. Сучасні умови формування та реалізації експортного потенціалу аграрної сфери регіонів України. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 56-61.
34. Надвиничний С.А. Економічний розвиток аграрної сфери України. Дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв. 2019. 515 с.
35. Осецький В.Л., Куліш В.А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 54-65.
36. Осецький В.Л. Соціально-економічні суперечності розвитку аграрного ринку та інституційні імперативи його стійкості. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 16-28.
37. Організація економічного розвитку та співробітництва (OECD URL: <https://www.oecd.org/>)
38. Основні показники зовнішньої торгівлі України URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/)
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
40. Павленчик Н.Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 57-66.
41. Пальчик І.М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 92-98.

42. Пати́ка Н.І. Конку́рентоспромо́жність та позиціонування України на світовому ринку молочної продукції. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 77-86.
43. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3 (73). С. 94-100. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/download/56262/53151>.
44. Побоченко Л.М., Троян В.В. Структура та динаміка світового ринку продовольства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С.103-112.
45. Поліщук Н.В., Погомій Н.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємств АПК. Регіон. бізнес-економіка та управління. 2019. № 2. С. 76-82.
46. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи. 1998. 392 с.
47. Пугачов М.І. Розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 6-13.
48. Салькова І.Ю., Сторожук О.Л. Аналіз структури експорту продукції АПК. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»* 2016. №9. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/38.pdf>
49. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
50. Світовий ринок м'яса птиці. URL: <https://agrotimes.ua/article/svitovyj-rynok-myasa-ptyczi/>
51. Ситуація на світовому ринку продовольства. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituati>
52. Слободянюк Н.О. Інвестиційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрної сфери національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 172–176.
53. Сміт А.Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ: Port-royal, 2001.

54. Спаський Г.В. Формування та розвиток інтеграції агропромислового виробництва в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 97-107.
55. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. URL: <https://uga.ua/eksportni-pokazniki/>
56. Столярчук Н.М., Сергєєва Н.В., Хіоні Г.О. Удосконалення інституційного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 69-77.
57. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Роль інформаційного забезпечення у диверсифікаційній діяльності підприємств АПК. *АгроСвіт*. 2019. № 21. С. 8-14.
58. Тарасенко С.В., Глубока Н.А., Кириченко Д.О. Експортна спеціалізація України: вектори розвитку. *Інтернаука*. 2018. № 9 (2). С. 36–41.
59. Труніна І.М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2015. № 3. С. 43-49.
60. Тульчинська С., Радкевич Д. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку. *Economic Synergy*, (1), 29-37. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-4>
61. Україна втретє поспіль оновила історичний рекорд аграрного експорту. URL: <http://fau.org.ua>.
62. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf>.
63. Чала В.С., Ротко А.О. Вплив економічної глобалізації на експортний потенціал агропромислового комплексу України. *Економічний простір*. 2020. №163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-12>
64. Шацька З.Я., Короб О.В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53097482.pdf>.

65. Яців І.Б., Яців С.Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2018. Том 28. № 1. С. 278-285.
66. Berger T. Concepts of national competitiveness. *Journal of International Business and Economy*. 2008. № 9 (1). P. 91-111
67. FAO. 2022. World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2022. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc2211en>
68. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO Food Price Index URL:<https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
69. Grain market report. URL: [http://www.igc.int/en/gmr\\_summary.aspx#](http://www.igc.int/en/gmr_summary.aspx#)
70. Grain: World Markets and Trade March 9, 2021. World Production, Markets, and Trade Reports. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/grain-world-markets-and-trade>
71. Krugman P. Competitiveness – a dangerous obsession. *Foreign Affairs*. March/April 1994. № 73 (2).
72. OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027. URL: <http://www.proagro.com.ua/news/world/20096.html>.
73. Official Website USDA (U. S. Department of Agriculture). URL: <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>.
74. Prices and price volatility URL: <http://www.amis-outlook.org/index.php?id=40182>
75. The Global Competitiveness Report 2008–2009 URL:[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2008-09.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf)
76. Stiglitz J.E. (1998) The Private Uses of Public Interests: Incentives and Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 12 (2): 3-22.

# ДОДАТКИ

## МОЛОЧНА ТА М'ЯСОПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ | ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ

### Проблеми та виклики галузі

- Зниження попиту** серед населення внаслідок падіння купівельної спроможності та вимушеної міграції
- Переміщення виробничих потужностей** із регіонів, де були або тривають бойові дії
- Ускладнена логістика** у зв'язку із заблокованими портами та її подорожчанням
- Недостатня держпідтримка** галузі на період війни зі сторони Уряду
- Скорочення кількості ВРХ та зростання собівартості** готової продукції стримують розвиток галузі
- Порушення основних виробничих процесів** через перепади та відсутність електроенергії
- Враховані обігові кошти** для оплати праці й інших операційних витрат
- Складна сертифікація** відповідності продукції вимогам і стандартам країн ЄС

**М'ясопереробна галузь** працює на практично максимальних потужностях на безліччях територіях, окремі виробники кур'ятини повернулися до довоєнних обсягів.

Виробництво на більшості **молокопереробних підприємств** відновилося, у тому числі внаслідок нарощення експорту. За оцінками експертів найбільше війна вплинула на виробництво своєї продукції (молока, вершків і т. д.), а сири та сиричні продукти втрачали 30% від показників 2021 року.



**Топ напрямів експорту, млн \$**

2021	11 міс. 2022
Нідерланди 5,1	Нідерланди 10,1
Грузія 2,3	Румунія 3,2
Нігерія 1,7	Грузія 2,2
Молдова 1,2	Азербайджан 1,2
Азербайджан 1,2	Іран 0,9
Інші 6,3	Інші 4,9



**Топ напрямів експорту, млн \$**

2021	11 міс. 2022
Молдова 36	Польща 63
Казахстан 22	Молдова 43
Азербайджан 14	Іран 12
Грузія 14	Нідерланди 12
Китай 8	Ізраїль 12
Інші 70	Інші 84

Джерела: Держстат, Держінтесслужба, UN Comtrade Database





## Динаміка експорту основних товарів, тис. т

