




## **ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ**

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-016](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-016)

УДК 65.012.32:631.1  
JEL L10, Q13, Q16, Q56

**Юрій Миколайович БІЛОШАПКА**

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник  
відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,  
Інститут тваринництва,  
Національна академія аграрних наук України,  
м. Харків, Україна  
 <http://orcid.org/0009-0006-3790-1963>  
fine9999@ukr.net

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ**

***Анотація.** Статтю присвячено дослідженню аспектів конкурентних стратегій агропідприємства. Метою статті є аналіз та узагальнення наявного теоретико-методичного забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних рекомендації для аграрних підприємств щодо розробки ефективних конкурентних стратегій, що враховують специфіку їх функціонування.*

*В дослідженні представлено теоретичні основи формування конкурентної стратегії, зокрема розглянуто концепції таких вчених, як Ансофф І., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А., які акцентують увагу на важливості чіткого визначення конкурентної позиції, створенні унікальних переваг та довгостроковій перспективі розвитку підприємства.*

*В дослідженні обґрунтовано важливість адаптації стратегії до специфіки аграрного бізнесу, де значну роль відіграють зовнішні фактори, такі як сезонність, зміни клімату, технологічні інновації, а також внутрішні можливості підприємства. Наведено аналіз факторів, що впливають на конкурентні стратегії агропідприємств, зокрема, природно-кліматичні умови, економія на масштабах, диверсифікація виробництва, інноваційні технології,*



*автоматизація процесів, екологічні стандарти та сталий розвиток. Виявлено, що агропідприємства, які успішно інтегрують ці елементи в свою стратегію, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Дослідження дозволило виявити, що для забезпечення довгострокового успіху агропідприємства необхідно не лише орієнтуватися на інновації та високі стандарти якості, але й активно використовувати можливості державної підтримки, удосконалювати логістичні процеси та враховувати екологічні та соціальні аспекти. Зокрема, важливою складовою стратегії є розвиток бренду, який асоціюється з якісною та екологічно чистою продукцією, що дозволяє агропідприємствам створювати стійку конкурентну позицію на ринку.*

*Розробка конкурентної стратегії для агропідприємств повинна включати комплексний підхід, орієнтуючись на внутрішні та зовнішні чинники, що визначають ефективність їх діяльності. На основі проведеного аналізу запропоновано ряд рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності агропідприємств, серед яких: впровадження диверсифікації виробництва, автоматизація та інвестиції в адаптацію до змін клімату, розробка систем управління якістю та брендинг, оптимізація витрат, вдосконалення логістики та залучення державної підтримки.*

**Ключові слова:** *конкурентна стратегія, агропідприємств, суб'єкти агробізнесу, конкурентна стратегія агропідприємства, сезонність виробництва, диверсифікація.*

**Постановка проблеми.** Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, глобалізації, кліматичних ризиків та зростання вимог до якості продукції й екологічної відповідальності. Підприємства аграрної сфери вимушені адаптуватися до перерахованих викликів, що ускладнюється їх залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, високою вартістю ресурсів та необхідністю державної підтримки. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності стає можливим лише завдяки ефективному формуванню та реалізації конкурентних стратегій.

Особливості агробізнесу обмежують застосування традиційних підходів до стратегічного управління, що призводить до втрати конкурентних позицій і зниження ефективності діяльності. Водночас сучасні тенденції, зокрема впровадження принципів сталого розвитку, цифровізації та циркулярної економіки, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Формування конкурентних стратегій для підприємств агробізнесу є не лише інструментом підвищення їх

успіху на ринку, але й ключовим чинником забезпечення стабільності продовольчого забезпечення країни, розвитку сільських територій і національної економіки загалом. У зв'язку з цим постає необхідність обґрунтування та розробки методичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій з урахуванням специфіки аграрного сектору, що визначає актуальність і практичну значущість дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень та методичних засад щодо формування конкурентних стратегій підприємств зробили провідні вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Ансоф І. [1], Гайдей О.В. [7], Гриценяк С. [15], Дидяк В. [10], Донських А. С. [13], Дуброва О.С. [6], Дуляба Н. [15], Іванов Ю.Б. [5], Кадирус І. Г. [13], Ляшенко О. [10], Масюк Ю.В. [14], Павлюк Т.І. [7], Портер М. Е. [2, 3], Сітковська А.О. [11], Терещенко В. А. [13] та інші. Незважаючи на широке висвітлення засад формування конкурентних стратегій, деякі аспекти не досліджені в повній мірі, зокрема питання формування конкурентних стратегій агропідприємств. В наявній літературі не представлено рекомендацій, які б дозволили агропідприємствам формувати ефективні конкурентні стратегії, враховуючи специфіку їх функціонування.

**Постановка мети.** Актуальність тематики дослідження та наявність невисвітлених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету статті, а саме – аналіз та узагальнення наявного теоретико-методичного забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних рекомендацій для аграрних підприємств щодо розробки ефективних конкурентних стратегій, що враховують специфіку їх функціонування.

**Виклад основних результатів дослідження.** Розробка конкурентної стратегії є фундаментальним етапом, який визначає напрями розвитку підприємства, його здатність протистояти викликам ринку та досягати стратегічних цілей. Конкурентна стратегія виступає основою для формування унікальних переваг, що дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів, залучати споживачів і забезпечувати стійкий фінансовий результат.

Ансофф І. зазначає, що конкурентна стратегія є ключовим інструментом забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах сучасного динамічного та конкурентного ринку. Її сутність полягає у визначенні стратегічної зони господарювання, що концентрує зусилля підприємства на досягненні конкурентних переваг у чітко окресленій сфері бізнесу [1]. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати ресурси, але й адаптувати управлінські дії до специфічних умов, характерних для обраного сегмента ринку. Конкурентна стратегія



спрямована на досягнення синергії між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами ринку, що забезпечує здатність організації ефективно функціонувати навіть за умов високої невизначеності. Гнучкість у визначенні стратегічних цілей, здатність ідентифікувати ключові фактори успіху та враховувати особливості конкурентного середовища дозволяють підприємству зміцнювати свої позиції у вибраній стратегічній зоні господарювання. Таким чином, підхід вченого підкреслює важливість зосередження на конкретних напрямках діяльності та адаптації до специфічних умов ринку.

Відомий дослідник Портер М. в своїх дослідженнях підкреслює, що конкурентна стратегія є фундаментальним інструментом для досягнення стабільної та вигідної позиції на ринку, яка дозволяє організації протистояти тиску сил, що формують конкуренцію в галузі. Підхід вченого акцентує увагу на стратегічній важливості аналізу та управління динамікою конкурентних сил, зокрема, впливу споживачів і постачальників, загрози появи замінників, нових конкурентів та інтенсивності суперництва між існуючими учасниками ринку. Концепція Портера М. також підкреслює важливість вибору чіткого і послідовного стратегічного підходу, такого як лідерство за витратами, диференціація або фокусування, що сприяє закріпленню позицій компанії на ринку. Кожна з цих стратегій вимагає ретельного аналізу умов ринку, потреб клієнтів та ключових компетенцій організації [2, 3].

Концепція конкурентних стратегій, запропонована Томпсоном А. та Стріклендом А., підкреслює важливість системного підходу до управління підприємством, заснованого на глибокому розумінні ринкових умов і прагненні до стійкого розвитку. Вчені виділяють ключові аспекти конкурентної стратегії [4]:

чітке визначення конкурентної позиції, створення унікальних конкурентних переваг та фокус на довгострокову перспективу, зазначене передбачає зосередження уваги на сферах або сегментах ринку, де підприємство має найбільший потенціал для успіху, забезпечуючи оптимальне використання його ресурсів та можливостей;

створення унікальних конкурентних переваг полягає у впровадженні таких елементів, як низькі витрати, висока якість продукції, інноваційні технології, диференціація послуг чи розвиток сильного бренду, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів;

фокус на довгострокову перспективу спрямований на розробку рішень, які забезпечують стабільність і стійкість підприємства, дозволяючи йому успішно функціонувати в умовах постійної конкуренції та змін зовнішнього середовища.



Вітчизняні автори у більшості визначають конкурентну стратегію комплексом дій та планів, що спрямовані на досягнення та утримання вигідної позиції на ринку в умовах конкурентної боротьби. Зокрема, Іванов Ю. [5] підкреслює важливість ретельно розробленої програми заходів для адаптації організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що є ключовим для її стабільного розвитку. Дуброва О. [6] акцентує увагу на необхідності впровадження наступальних або оборонних дій для подолання п'яти конкурентних сил, що забезпечує ефективне управління конкурентними ризиками.

Павлюк Т. та Гайдей О. [7] додають, що конкурентна стратегія повинна бути узагальненою моделлю дій і сукупністю правил для прийняття рішень, що підтримують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Ступак І. [8] визначає її як план, який орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг, здатний швидко адаптуватися до змін. Чумак О., Соловійова О., Петровський О. [9] акцентують увагу на динамічності конкурентної стратегії, яка є безперервним процесом, здатним нейтралізувати вплив конкурентних сил та забезпечувати стійку конкурентну позицію підприємства.

Таким чином, усі автори підкреслюють необхідність стратегічного підходу до управління підприємством, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, з метою досягнення та утримання конкурентних переваг. Конкурентна стратегія є не тільки планом дій, але й постійно вдосконалюваною моделлю, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати свій довгостроковий успіх.

Конкурентні стратегії агропідприємств мають свої особливості, що зумовлені специфікою аграрного сектора, умовами виробництва, сезонністю, природними факторами та високою залежністю від економічних і соціальних чинників. Недостатнє врахування цих особливостей призводить до зниження ефективності діяльності підприємств і втрати їх конкурентних позицій. Дослідження джерел літератури [10-18] дозволило виділити фактори, що впливають на конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу (рис. 1).

Конкурентні стратегії агропідприємств мають кілька важливих особливостей, що обумовлені специфікою аграрного сектора, природними факторами, сезонністю та високою залежністю від економічних і соціальних умов.



**Рис. 1. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії агропідприємства**

*Джерело: складено автором за [10-18].*

Однією з ключових характеристик є вплив природньо-кліматичних умов на виробництво. Сезонність і зміни клімату можуть значно впливати на обсяги виробництва, що змушує агропідприємства розробляти стратегії, які включають диверсифікацію посівних культур, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до змін клімату. Крім того, технологічні інновації та автоматизація відіграють важливу роль у конкурентних стратегіях, оскільки використання новітніх технологій дозволяє знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність та якість продукції.

Економія на масштабах також є важливим аспектом для агропідприємств, оскільки великі компанії можуть значно знижувати витрати завдяки більшим обсягам виробництва та більш ефективному використанню ресурсів. Водночас, багато агропідприємств застосовують стратегію диверсифікації виробництва, випускаючи продукцію з високою доданою вартістю, таку як органічна продукція чи продукти переробки, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з сезонністю та коливаннями цін на окремі види сільськогосподарської продукції.

Успішна конкурентна стратегія агропідприємств також включає ефективний маркетинг та брендинг. Розвиток бренду дозволяє аграрним



компаніям позиціонувати свою продукцію як більш якісну, екологічно чисту чи органічну, що дає їм конкурентну перевагу на ринку. Окрім цього, агропідприємства все більше орієнтуються на екологічні стандарти та сталий розвиток, що стає важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності. Застосування органічних методів землеробства, збереження природних ресурсів і мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище допомагають підприємствам не тільки задовольняти вимоги споживачів, але й покращувати свою репутацію.

Конкурентні стратегії агропідприємств також повинні враховувати роль державної підтримки, оскільки аграрний сектор часто має доступ до субсидій та інших форм допомоги від держави. Це дає підприємствам змогу знижувати витрати на модернізацію виробництва та підвищувати ефективність. Важливою складовою стратегій є також вдосконалення логістичних процесів, оскільки агропідприємства часто мають справу з великою кількістю сировини, яка потребує значних витрат на транспортування і зберігання. Оптимізація логістики, використання сучасних складських технологій дозволяє зменшити витрати і збільшити ефективність бізнесу.

Загалом, конкурентні стратегії агропідприємств повинні бути гнучкими і адаптованими до особливостей аграрного сектора, з урахуванням природних, економічних і соціальних факторів. Вони мають забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги, допомогти зберігати стабільність на ринку та ефективно реагувати на зміни в умовах аграрної економіки.

Ґрунтуюсь на вищевикладеному аналізі теоретичних засад формування конкурентної стратегії та дослідженні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища агропідприємства доцільно запропонувати низку рекомендацій, які допоможуть підприємству зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити свою стабільність і розвиток:

проведення глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони компанії;

впровадження диверсифікації виробництва, оскільки сезонність аграрного виробництва може призводити до коливань обсягів і прибутковості. Вона включає вирощування різних культур або виробництво продукції з високою доданою вартістю, зокрема, органічної продукції або продукції, що проходить переробку. Диверсифікація знижує ризики, пов'язані зі змінами в попиті та коливаннями цін;

впровадження новітніх технологій, автоматизації виробничих процесів та точного землеробства дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати якість продукції;



інвестиції в адаптацію до змін клімату, оскільки аграрний сектор сильно залежить від природно-кліматичних умов важливо використовуючи інноваційні методи, які дозволяють мінімізувати негативний вплив погодних умов;

розробка систем управління якістю та відповідності міжнародним стандартам, що дозволить займати стійку позицію на ринку;

розвиток брендингу та маркетингу для створення впізнаваного бренду, що асоціюється з якісною та екологічно чистою продукцією, це покращить імідж підприємства та дозволить підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;

оптимізація витрат за рахунок ефективного використання ресурсів, вдосконалення виробничих процесів та логістики, це дозволить зберегти рентабельність за умова мінливих ринкових обставин;

управління поставками та ефективна логістика сприятимуть зниженню витрат на транспортування та зберігання продукції та забезпечать своєчасність поставок;

залучення державної підтримки, що включає субсидії, пільгові кредити та інші фінансові стимули, це дозволяє знижувати витрати на модернізацію виробництва та інвестиції в нові проекти;

врахування екологічних та соціальних аспектів, оскільки сучасні тенденції ринку вимагають дотримання принципів сталого розвитку та екологічних стандартів, отже агропідприємствам слід орієнтуватися на залучення екологічно чистих технологій, збереження природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

впровадження соціальної відповідальності, оскільки агропідприємства повинні орієнтуватися на підтримку місцевих громад, створення робочих місць та покращення умов праці, це допоможе побудувати довгострокові відносини з партнерами та державними органами, а також зміцнити репутацію агропідприємства на ринку.

Отже, конкурентна стратегія агропідприємства повинна бути комплексною та адаптивною, враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність його діяльності. Формування конкурентної стратегії, орієнтованої на інновації, сталий розвиток, високі стандарти якості та ефективне управління ресурсами, дозволить агропідприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання на ринку.

**Висновки.** Формування конкурентної стратегії агропідприємства впливає на його здатність ефективно функціонувати в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Врахування специфіки аграрного сектора, таких як сезонність, природно-кліматичні умови, а також економічні та соціальні чинники, є необхідним для формування стійкої конкурентної позиції. Важливими аспектами конкурентної стратегії є диверсифікація виробництва, впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, а також





розвиток брендингу та адаптація до змін клімату. Крім того, ефективне управління ресурсами, оптимізація логістики та залучення державної підтримки сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Врахування екологічних стандартів та соціальної відповідальності також стає важливим фактором успіху, що дозволяє агропідприємствам не лише досягти високих економічних результатів, але й забезпечити стабільність та сталий розвиток на довгострокову перспективу.

### Список використаних джерел:

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Wiley, 1979. 236 p.
2. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980. 396 p.
3. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster. 2008. 592 p.
4. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 1088 p.
5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
6. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 8 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
7. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. «*Young Scientist*». 2016. № 12. с.821
8. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
9. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.
10. Дидяк В., Ляшенко О. Формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. № 2. Р. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.08>.
11. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 3. С. 131-134.
12. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі – 2016*. Х: Регіональна науково-практична конференція молодих



вчених та студентів (26 квітня 2016 року, м. Тернопіль). Т. :ТНТУ, 2016. С. 186-187.

13. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: [https://economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](https://economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf).

14. Масюк Ю.В Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 506-510. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77>

15. Дуляба Н., Гриценяк С. Передумови стратегічного управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-11>.

16. Чайка Т. Роль логістики в організації процесу реалізації на сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. С. 330-339.

17. Сас Л.С., Каліщун Л.С. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *The actual problems of regional economy development*. 2023. № 1. С. 212-218. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.212-218>.

18. Андрушкевич Н., Телепенько О., Тараненко А. Особливості формування і аналізу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 42. С. 5-11. DOI:<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-01>.

**Yurii BILOSHAPKA**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Researcher of the Department of Economics,  
Management and Innovation Transfer in Animal Husbandry,  
Livestock Farming Institute of the  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine



<http://orcid.org/0009-0006-3790-1963>  
fine9999@ukr.net

## **THE FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR ENTERPRISES AND THEIR FEATURES IN AGRIBUSINESS**

***Abstract.** This article is dedicated to exploring the aspects of competitive strategies for agricultural enterprises. The aim of the article is to analyze and summarize the existing theoretical and methodological framework for the formation of competitive strategies for enterprises and to develop practical recommendations for*



*agricultural enterprises on creating effective competitive strategies that take into account the specifics of their operation.*

*The study presents the theoretical foundations of competitive strategy formation, focusing on the concepts of scholars such as Ansoff I., Porter M., Thompson A., Strickland A., who emphasize the importance of clearly defining the competitive position, creating unique advantages, and the long-term perspective of enterprise development.*

*The research substantiates the importance of adapting strategies to the specifics of agribusiness, where external factors such as seasonality, climate change, technological innovations, and internal capabilities of the enterprise play a significant role. The study analyzes factors influencing the competitive strategies of agricultural enterprises, including natural-climatic conditions, economies of scale, production diversification, innovative technologies, process automation, ecological standards, and sustainable development. It is found that agricultural enterprises successfully integrating these elements into their strategies can significantly increase their competitiveness and market stability.*

*The study reveals that to ensure the long-term success of an agricultural enterprise, it is necessary not only to focus on innovations and high-quality standards but also to actively utilize government support opportunities, improve logistics processes, and consider ecological and social aspects. In particular, an essential component of the strategy is brand development, associated with high-quality and environmentally friendly products, which allows agricultural enterprises to create a sustainable competitive position in the market.*

*The development of a competitive strategy for agricultural enterprises should include a comprehensive approach, focusing on internal and external factors that determine the effectiveness of their activities. Based on the analysis, a number of recommendations are provided to increase the competitiveness of agricultural enterprises, including: implementing production diversification, automation, investment in climate adaptation, developing quality management systems and branding, cost optimization, improving logistics, and attracting government support.*

**Keywords:** *competitive strategy, agricultural enterprise, agribusiness entities, competitive strategy of agricultural enterprise, seasonality of production, diversification.*