

УДК 330.3:338.2

JEL Classification: O21

DOI: 10.15587/2312-8372.2019.181162

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Божидай І. І.

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Божидай И. И.

JUSTIFICATION OF THE COMPETITION STRATEGY SELECTION FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

Vozhyday I.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємств агропромислового комплексу, на прикладі групи компаній «Агротрейд» (м. Харків, Україна). Одним з найбільш проблемних місць стратегічного управління компанії є постійний аналіз конкурентного оточення. Процес формування конкурентної стратегії пов'язаний з систематичним моніторингом змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

В ході дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, групування, узагальнення, абстрактно-логічні, економіко-математичні та графічний метод. Процес визначення конкурентної стратегії для підприємств агропромислового комплексу повинен враховувати специфіку галузі та особливості функціонування національного ринку. Він передбачає визначення власної конкурентної позиції та пріоритетних напрямів розвитку, на засадах бенчмаркінгу, а ґрунтуючись на ключових показниках матриці стратегій, за допомогою кореляційно-регресивного аналізу, – значущих показників консолідованої фінансової звітності підприємства. Обґрунтування вибору показників доцільно проводити за допомогою регресії, що дозволяє визначити якісь моделі та повноту пояснювальних факторів. Визначення стратегічних показників діяльності підприємства дозволяє адаптувати та оптимізувати діяльність компанії, акумулювати необхідні ресурси задля досягнення визначеної мети.

На основі результатів аналізу конкурентного середовища та визначення у ньому місця групи компаній «Агротрейд», визначено два пріоритетні вектори розвитку, що відповідають матриці І. Ансоффа «товар-ринок». Методи економіко-математичного аналізу дозволили обґрунтувати доцільність впровадження конкурентної стратегії інноваційного розвитку продукції. Визначена стратегія дозволить, за умови збільшення чистого прибутку щонайменше на 22,1 %, суттєво покращити власне конкурентне положення

та перейти до іншого, більш привабливого кластеру, що характеризується високими показниками ефективності діяльності та ґрунтується на засадах інноваційного та технологічного розвитку.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності підприємства та запорукою встановлення високого рівня конкурентоспроможності галузі, що відкриває нові перспективи на міжнародному ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія, специфіка галузі, функціонування національного ринку, підприємства агропромислового комплексу.

Объектом исследования является процесс формирования конкурентной стратегии предприятий агропромышленного комплекса на примере группы компаний «Агротрейд» (г. Харьков, Украина). Одним из самых проблемных мест стратегического управления компаниями является постоянный анализ конкурентного окружения. Процесс формирования конкурентной стратегии связан с мониторингом изменений во внешней и внутренней средах.

В ходе исследования использовались методы анализа, синтеза, группирования, обобщения, абстрактно-логические, экономико-математические и графический метод. Процесс определения конкурентной стратегии для предприятий агропромышленного комплекса должен учитывать специфику отрасли и особенности функционирования национального рынка. Он предусматривает определение собственной конкурентной позиции и приоритетных направлений развития, на основе бенчмаркинга, а основываясь на ключевых показателях матрицы стратегий, с помощью корреляционно-регрессионного анализа, – значимых показателей консолидированной финансовой отчетности предприятия. Обоснование выбора показателей целесообразно проводить с помощью регрессии, что позволяет определить качество модели и полноту объясненных факторов. Определение стратегических показателей деятельности предприятия позволяет адаптировать и оптимизировать деятельность компании, аккумулировать необходимые ресурсы для достижения цели.

На основе результатов анализа конкурентной среды и определения в ней места группы компаний «Агротрейд», определено два приоритетных вектора развития, которые соответствуют матрице И. Ансоффа «товар – рынок». Методы экономико-математического анализа позволили обосновать целесообразность внедрения конкурентной стратегии инновационного развития продукции. Определенная стратегия позволит, при условии увеличения чистой прибыли минимум на 22,1%, существенно улучшить собственное конкурентное положение и перейти к другому, более привлекательному кластеру, который характеризуется высокими показателями эффективности деятельности и базируется на принципах инновационного и технологического развития.

Формирование эффективной конкурентной стратегии является необходимой составляющей успешной деятельности предприятия и залогом

установлення високого рівня конкурентоспособності отрасли, что открывает новые перспективы на международном рынке.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, специфика отрасли, функционирование национального рынка, предприятия агропромышленного комплекса.

1. Вступ

Сучасне економічне положення України є адаптивним, що відповідає інтеграційним процесам держави в європейське і світове економічне співтовариство, та направлене на сестейновий розвиток. В даному розрізі ключову роль відіграє агропромисловий комплекс (АПК), як провідний сектор економіки, що забезпечує населення продуктами харчування, промисловість сировиною, визначає рівень життя населення та впливає на здоров'я нації. При цьому частка його експорту становить приблизно 40 % [1].

Грунтуючись на вище наведеному, підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового комплексу є пріоритетним питанням сьогодення діяльності стратегічного управління. А також потребує нових підходів щодо функціонування у конкурентному середовищі, забезпеченні конкурентних позицій та конкурентних переваг, які визначені безпосередньо у конкурентних стратегіях.

Саме тому, прицільної уваги заслуговують процеси визначення пріоритетних векторів розвитку компаній та формування конкурентних стратегій на підприємствах агропромислового комплексу, з урахуванням їх особливостей та специфіки діяльності.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства на прикладі групи компаній «Агротрейд» (м. Харків, Україна).

Проте, впровадження довгострокового стратегічного управління діяльністю агропромислового підприємства є досить проблемним питанням, через специфіку галузі та швидкі зміни умов функціонування національного агропромислового ринку в розрізі стрімкої його адаптації до європейських та світових трендів. Через це, пріоритетним напрямом є управління компанією в менш терміновій перспективі через формування ефективної конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія визначає вектор розвитку компанії на певному ринку чи сегменті, характеризується принципами адаптивності, мобільності, системності, узгодженості, збалансованості тощо [2].

Отже, формування конкурентної стратегії за сучасних інтеграційних процесів з урахуванням особливостей функціонування національного ринку та специфіки галузі, направлене на сестейновий розвиток компаній та галузі в цілому.

3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємств агропромислового комплексу.

Для досягнення поставленої мети треба вирішити такі задачі:

1. Сформувані матрицю стратегій, грунтуючись на результатах аналізу конкурентного середовища галузі.

2. Визначити конкурентну стратегію та відповідні їй ключові показники.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

За сучасних умов господарювання принципи ефективного управління діяльністю підприємств набувають нового значення [2], а агропромисловий комплекс як провідна ланка промисловості України обумовлює пріоритетність формування ефективних конкурентних стратегій саме для підприємств агропромислового комплексу.

Теоретичні положення, що стосуються конкурентних стратегій агропромислових підприємств досить широко висвітлені у сучасній економічній науці. Так, у роботі [3] представлена комплексна система методів аналізу конкурентного середовища та визначені засади перетворення результатів цього аналізу на конкурентну стратегію конкретного бізнесу. Альтернативна точка зору представлена у роботі [4], де автор визначає чотири основні альтернативи росту для компаній за конкурентних умов при плануванні їх розвитку. Дослідження [5] сконцентроване на створення моделі формування конкурентних стратегічних рішень та здатності вирішувати проблеми зміни бізнесу, викликані розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Наведені праці визначають методи, але не враховують специфіки функціонування агропромислового ринку. Особливості функціонування та еволюція сільськогосподарських кооперативів у рамках аналізу конкурентної стратегії відображено у роботі [6]. Дослідження взаємозв'язку цілей сільськогосподарських підприємств та відповідних їм джерел конкурентних переваг висвітлено у праці [7]. У роботі [8] порівнюються структури сільського господарства, фактори успіху, перешкоди, очікування клієнтів та побажання політики між спеціалізованими, диференційованими та диверсифікованими господарствами. Адаптація принципів стратегічного управління для сільськогосподарського виробничого сектору за мінливих умов обґрунтована у роботі [9]. Перелічені наукові праці направлені на вирішення питань специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств та забезпечення конкурентних переваг, але не вирішеним залишається методологія формування конкурентної стратегії. Загалом проблеми формування конкурентних стратегій в умовах невизначеності на вітчизняному ринку відображені у роботі [10]. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств відображено у роботі [11], а у [12] – конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Але це лише теоретичні аспекти особливостей конкурентних стратегій українських агропромислових підприємств.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про те, що залишається невирішеним питання щодо особливостей формування конкурентних стратегій підприємств агропромислового комплексу України.

5. Методи досліджень

Під час дослідження було використано наступні методи:

– абстрактно-логічні – при формуванні матриці стратегій у відповідності до сформованих однорідних груп підприємств;

- економіко-математичні методи – при виконанні розрахунків та доцільності застосування показників обґрунтування вибору конкурентної стратегії;
- аналізу та синтезу – при визначенні проблеми та завдань щодо формування конкурентної стратегії підприємств АПК;
- групування та узагальнення – при формуванні однорідних груп підприємств в межах матриці стратегій, визначення значущих показників результуючих значень;
- графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

6. Результати досліджень

Процес формування ефективної конкурентної стратегії підприємства повинен відповідати стану внутрішнього та зовнішнього оточення, базуватись на власному конкурентному положенні в межах конкурентного середовища. Проведення ґрунтового аналізу ринкового оточення дозволяє визначати безпосередніх конкурентів та лідерів ринку, а на засадах бенчмаркінгу сформувані можливі пріоритетні вектори розвитку компаній.

Проведений аналіз конкурентного середовища агропромислового комплексу України, ґрунтуючись на критеріях класифікації підприємств АПК [13], визначив 44 значущих гравців ринку [14]. На засадах кластеризації, визначені підприємства було згруповано у чотири однорідні групи (кластери) за двома критеріями: ЕВІТДА на гектар та кількість працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії кластеризації агропромислових компанії України

Кластер №	Кількість учасників	Критерії	
Кластер 1	13 підприємств	ЕВІТДА на гектар Кількість працівників	$0 < x < 113,9$ $197 < x < 4500$
Кластер 2	18 підприємств	ЕВІТДА на гектар Кількість працівників	$159 < x < 380$ $415 < x < 6500$
Кластер 3	8 підприємств	ЕВІТДА на гектар Кількість працівників	$423 < x < 700$ $336 < x < 3500$
Кластер 4	5 підприємств	ЕВІТДА на гектар Кількість працівників	$177,4 < x < 486$ $3000 < x < 16000$

Примітка: побудовано на основі даних [14]. ЕВІТДА – це універсальний показник операційного результату діяльності підприємства, визначається як прибуток до нарахування відсотків, податків та амортизаційних відрахувань. ЕВІТДА в першу чергу демонструє прибутковість того чи іншого напрямку роботи і здатність компанії працювати і заробляти на цьому напрямку. ЕВІТДА на гектар дозволяє порівняти ефективність функціонування аграрних підприємств без врахування їх масштабів діяльності

Базуючись на результатах кластеризації [14], було сформовано матрицю стратегій, яка складається з чотирьох квадрантів, у відповідності до визначених кластерів (рис. 1).

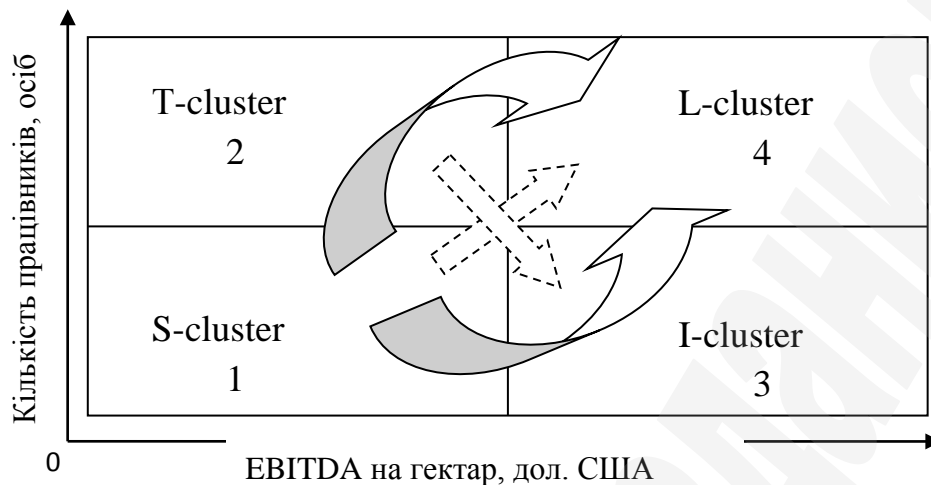


Рис. 1. Матриця стратегій

Узагальнено маємо наступну характеристику сформованих квадрантів матриці:

1. Найменшим за своїми показниками є S-cluster (Small). Він відзначається: спеціалізацією діяльності, розвитком та просуванням певного продукту та його похідних, наявністю мереж дистрибуції.

2. T-cluster (Turtle) характеризується значними розмірами – велика кількість працівників; широка географічна диверсифікація та диверсифікація діяльності з фокусуванням на провідному напрямку. Це займає лідируючі позиції на певному сегменті ринку України. Частково підприємства представлені на міжнародному ринку. Значна кількість підприємств близькі за своїми показниками до L- та I-cluster.

3. У I-cluster (Innovation) увійшли підприємства меншого розміру з високими показниками ефективності діяльності, що ґрунтуються на засадах інноваційного та технологічного розвитку. Особливостями діяльності є: географічна локальність, спеціалізація на певному сегменті ринку, зовнішня торгівля продукцією АПК, наявність спеціалізованих програм (наприклад, соя без ГМО, органічна продукція тощо).

4. Найменшим за кількістю підприємств є L-cluster (Leader), що характеризуються найбільшими розмірами та ефективністю. До даної групи віднесені підприємства, які є лідерами в обраній галузі/сфері діяльності. Серед спільних особливостей слід відмітити: діяльність на міжнародному ринку, значне охоплення території України, високий рівень стратегічного управління та планування, інноваційний, технологічний розвиток, логістика, програми соціальної відповідальності.

Виходячи з узагальнених відомостей про сформовані квадранти матриці стратегій, можна обґрунтувати можливість переходу підприємств агропромислового комплексу з одного кластеру до іншого. Даний перехід можливий за умови формування та впровадження ефективних управлінських стратегій, що ґрунтуються на ключових показниках та специфічних особливостях діяльності будь-якого підприємства, направлені на покращення певних критеріїв їх діяльності. Використання діючої ефективної моделі стратегічного управління або її складових лідерів галузі для підвищення власного рівня

конкурентоспроможності обґрунтоване на засадах бенчмаркінгу. Це стратегічна орієнтація на кращі досягнення через порівняння результатів діяльності і методів роботи з еталоном. Охоплює процеси дослідження технології, організацію виробництва і збуту, методів менеджменту і маркетингу на еталонному об'єкті для виявлення інноваційного досвіду і його реалізації в конкретному бізнесі [15].

Пропонується дослідити процес формування конкурентної стратегії підприємства на прикладі групи компаній (ГК) «Агротрейд». Дане підприємство є провідним вітчизняним постачальником зерна та посівного матеріалу. Його виробничі активи розташовані в Харківській, Полтавській, Чернігівській, Сумській та Дніпропетровській областях України, які є найбільш привабливими для ведення агропромислової діяльності. Є лідером України з виробництва та реалізації репродуктивного гібридного насіння культур іноземної та вітчизняної селекції, контролює 3 % експортного ринку зерна, активно розвиває напрям виробництва органічної продукції. А також є лідером серед українських компаній з ефективного використання ІТ-технологій [16].

Підприємство обране на базі значень показників, які покладено в основу кластеризації [14]. ГК «Агротрейд», у відповідності до результатів економіко-математичного аналізу, належить до T-cluster, але за показниками EBITDA на гектар і чисельності працівників відповідає L-cluster та наближене до I-cluster.

Пропонується провести детальний аналіз щодо конкурентної позиції даного підприємства, встановити пріоритетний напрям розвитку і на його основі сформувані конкурентну стратегію.

Графічно розміщення вибірки підприємств у межах кластерів, з відзначенням положення групи компаній «Агротрейд» відображено на рис. 2.

Координати «Агротрейд» (380; 3000) співпадають з нижньою межею L-cluster по осі OY та є верхньою границею T-cluster по осі OX. Компанія має два основні шляхи розвитку: перехід до L-cluster, тобто, в першу чергу за рахунок збільшення штату працівників, або до I-cluster – підвищення ефективності використання земельного банку (EBITDA).

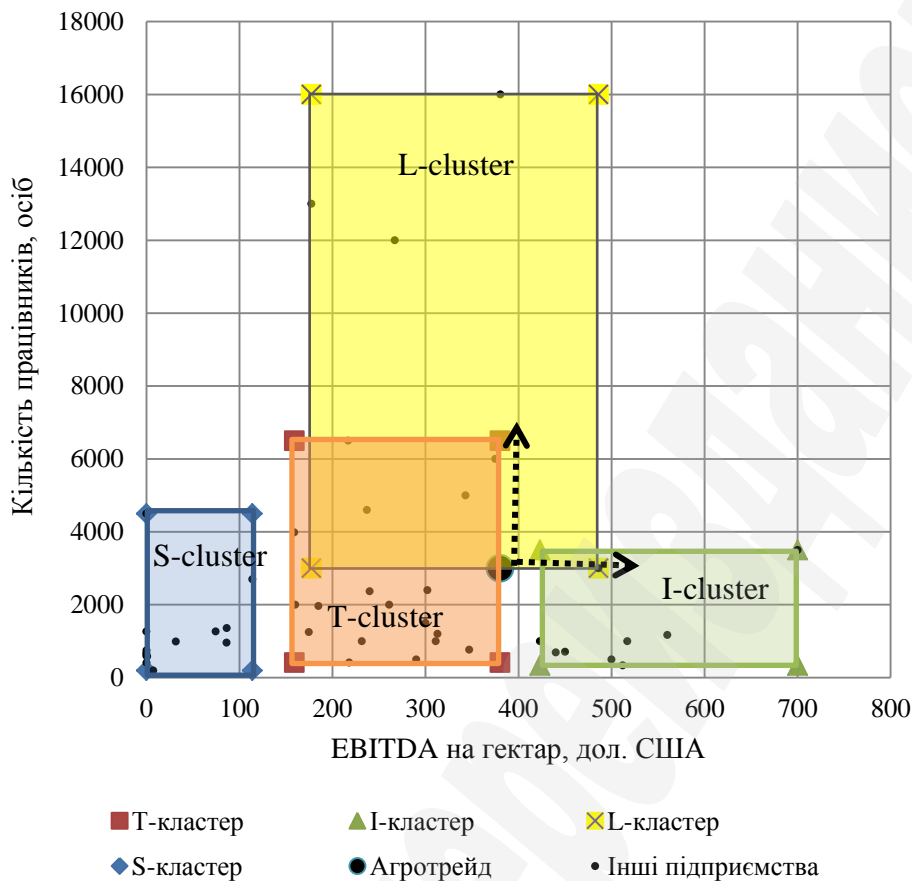


Рис. 2. Розміщення на осі координат кластерів та компаній у їх межах

Так як, $\min EBITDA_{L-cluster} (177,4) < EBITDA_{ГК "Агротрейд"} (380)$, а кількість працівників $\min Ч_{I-cluster} (336) < Ч_{ГК "Агротрейд"} (3000)$, визначаємо нижню межу інтервалів на рівні значень показників ГК «Агротрейд».

Отже, для переходу в інший кластер ГК «Агротрейд» необхідно змінити свої показники наступним чином:

$$\begin{aligned}
 \text{I-cluster:} & \begin{cases} \Delta EBITDA = [\min(43); \max(320)] \\ \Delta Ч = [\min(0); \max(500)] \end{cases} \\
 \text{L-cluster:} & \begin{cases} \Delta EBITDA = [\min(0); \max(106)] \\ \Delta Ч = [\min(0); \max(1300)] \end{cases}
 \end{aligned}$$

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства визначає інноваційний вектор розвитку ГК «Агротрейд» – перехід до I-cluster. А перехід до L-cluster – збільшення масштабів діяльності, насамперед, за рахунок збільшення чисельності працівників задля обробки більшого земельного банку, пов'язана з географічним розширенням ринку збуту, як в межах регіону, так і поза ним. Вказані два напрями стратегічного вибору відповідають стратегії розвитку продукту та стратегії розширення меж матриці І. Ансоффа «товарино», яка є дуже поширеною [4].

Інтегровані в матрицю І. Ансоффа «товар-ринок» варіанти можливих конкурентних стратегій для ГК «Агротрейд» відображено графічно (рис. 3).

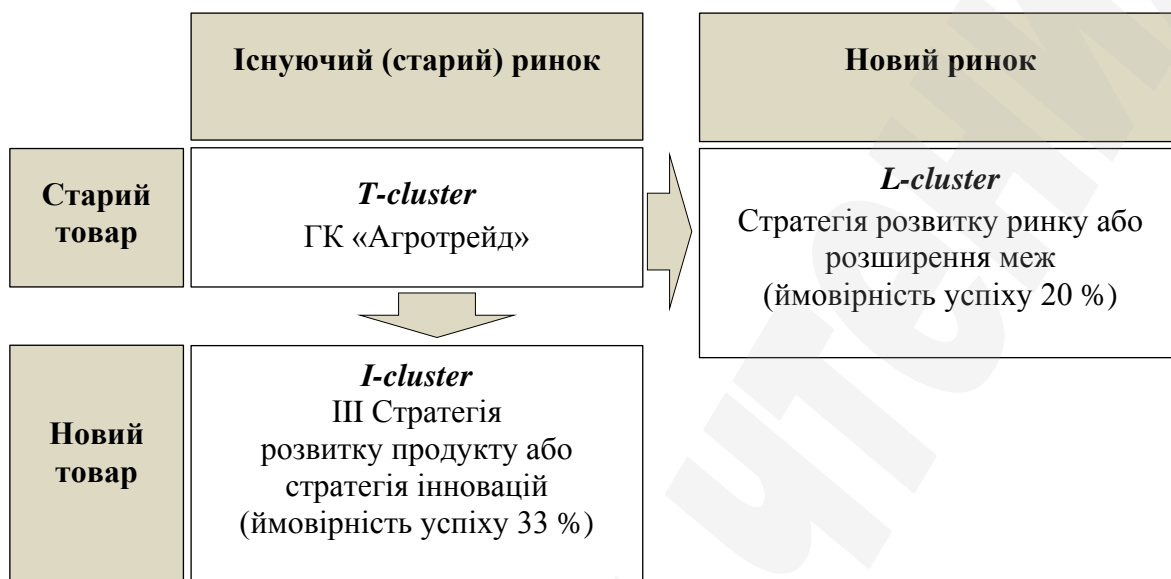


Рис. 3. Конкурентні стратегії групи компаній «Агротрейд» (м. Харків, Україна) в розрізі матриці І. Ансоффа

Стратегія розвитку ринку або розширення меж спрямована на пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і великим ризиком [17]. Це обережна стратегія, цільове фінансування в «ключових» джерелах, з ймовірністю успіху 20 % [18].

Стратегія розвитку продукту – це стратегія розробки нових/вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Така стратегія краща з погляду мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку. Можливими варіантами реалізації стратегії може бути додавання споживчих характеристик товару (фокусована ніша) або розширення товарної номенклатури та асортименту продукції [17]. Це новаторська стратегія, джерелом росту розвитку компанії є зростання попиту на нові продукти. Ймовірність успіху – 33 % [18].

Виходячи з вірогідності успіху реалізації стратегічних альтернатив та необхідності зміни чисельності працівників та показника ЕВІТДА, доцільно стверджувати про перевагу запровадження стратегії інновацій для ГК «Агротрейд» (перехід до I-cluster).

Таким чином, для переходу ГК «Агротрейд» з Т-кластеру до І-кластера необхідно збільшити значення показника ЕВІТДА мінімально на 11,3 %, а максимально на 84,2 %. Тому, пропонується за допомогою проведення кореляційно-регресивного аналізу визначити лінійну залежність даного показника від основних показників консолідованої фінансової звітності компанії.

Для розрахунків значення ЕВІТДА на гектар використовуються такі показники, як:

- чистий прибуток;
- витрати з податку на прибуток;
- відшкодований податок на прибуток;

- надзвичайні витрати;
- надзвичайні доходи;
- відсотки виплачені чи отримані;
- амортизаційні відрахування;
- вартість переоцінки активів;
- розмір земельного банку.

Також пропонується доповнити даний перелік й іншими показниками зі звітності підприємства: виручкою, собівартістю, активами, капіталом, довгостроковими і короткостроковими зобов'язаннями та кількістю співробітників. Проводимо аналіз даних показників діяльності підприємства за період з 2011 по 2018 рік [16] та визначаємо їх ступінь кореляції за допомогою програмного продукту IBM SPSS Statistics trial.

Сформована кореляційна матриця відображає наявні взаємозв'язки між показниками (табл. 2).

Таблиця 2

Кореляція визначених показників діяльності групи компаній «Агротрейд» (м. Харків, Україна)

Показники		Чистий прибуток	Капітал	Знос основних засобів	Земельний банк	ЕВІТДА
Чистий прибуток	Кореляція Пірсона	1	-0,362	-0,533	-0,689	0,862
	Значущість (2-сторон)	–	0,378	0,174	0,059	0,006
Капітал	Кореляція Пірсона	-0,362	1	0,834	0,810	-0,707
	Значущість (2-сторон)	0,378	–	0,010	0,015	0,050
Знос основних засобів	Кореляція Пірсона	-0,533	0,834	1	0,877	-0,823
	Значущість (2-сторон)	0,174	0,010	–	0,004	0,012
Земельний банк	Кореляція Пірсона	-0,689	0,810	0,877	1	-0,955
	Значущість (2-сторон)	0,059	0,015	0,004	–	0,000
ЕВІТДА	Кореляція Пірсона	0,862	-0,707	-0,823	-0,955	1
	Значущість (2-сторон)	0,006	0,050	0,012	0,000	–

Примітка: виділення чисел у таблиці означає присутність мультиколінеарності між виділеними показниками

Для побудови рівняння лінійної залежності на основі кореляційно-регресивного аналізу необхідно виключити мультиколінеарність. Ґрунтуючись на рівні значущості та коефіцієнті кореляції, доцільно врахувати величину

чистого прибутку та розміру земельного банку, що мають найбільший ступінь впливу на показник EBITDA на гектар.

Розрахуємо два можливі варіанти (рис. 4):

- 1) на основі показника «Чистий прибуток»;
- 2) на основі показників «Чистий прибуток» та «Земельний банк».

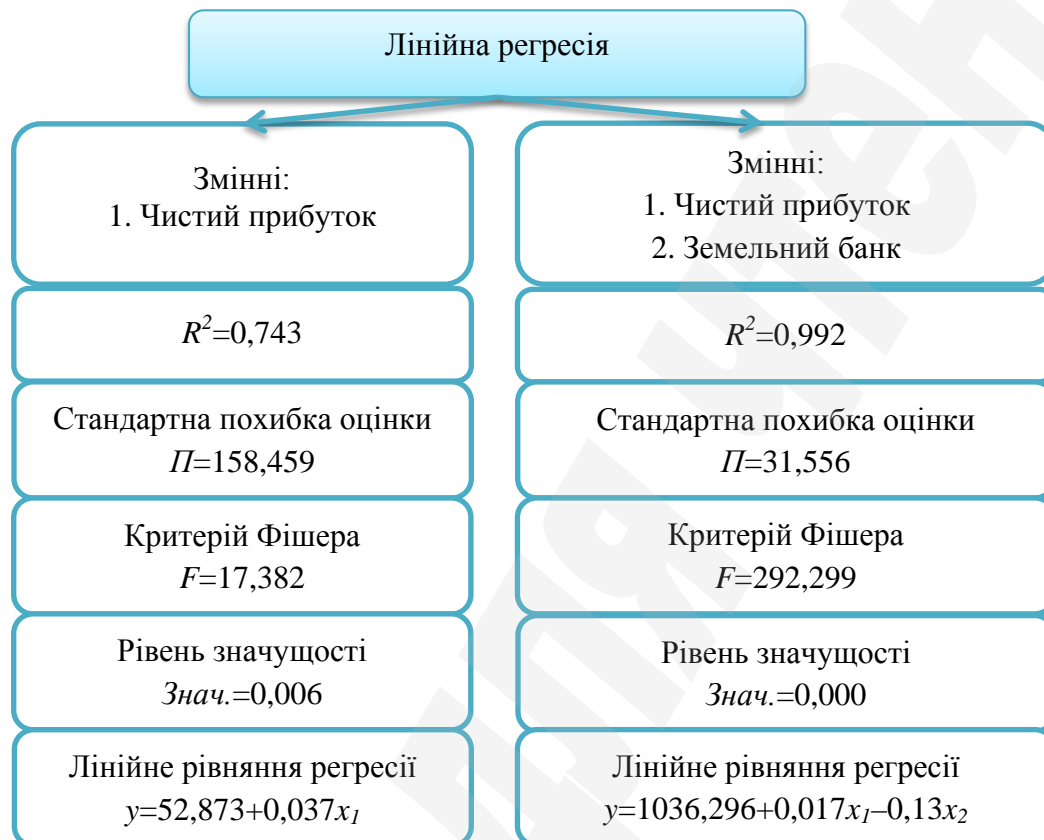


Рис. 4. Обґрунтування вибору моделі лінійної регресії

Вибір моделі кореляційно-регресивного аналізу, що побудована з двома незалежними змінними є адекватним, так як має вищу базову оцінку ($0,992 > 0,743$), суттєво нижчу стандартну похибку оцінки в порівнянні з моделлю з однією незалежною змінною ($31,556 < 158,459$). Також нульовий рівень значущості за другою моделлю свідчить про те, що гіпотеза о одночасній рівності всіх коефіцієнтів регресії нулю відхиляється, і регресійна модель можлива, на відмінну від першої моделі. На основі розрахованих не стандартизованих коефіцієнтів показників маємо рівняння лінійної регресії:

$$y = 1036,296 + 0,017x_1 - 0,13x_2. \quad (1)$$

Провівши розрахунки, у відповідності до рівняння лінійної регресії було визначено мінімальну, середню та максимальну величини чистого прибутку ГК «Агротрейд», які необхідні для переходу до пріоритетного I-cluster, за умови незмінності величини земельного банку. Отримані результати представлено графічно (рис. 5).

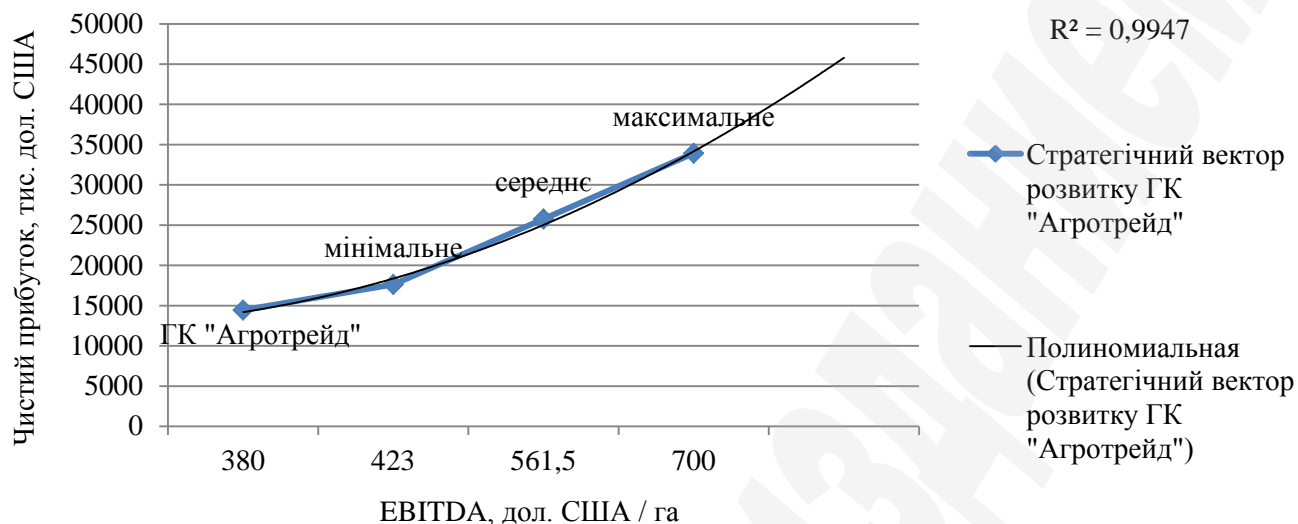


Рис. 5. Стратегічні значення групи компаній «Агротрейд» (м. Харків, Україна) для переходу до I-cluster

Отже, для переходу ГК «Агротрейд» до I-cluster необхідно збільшити величину чистого прибутку з 14438 тис. дол. США мінімально до 17629,8 тис. дол. США (на 22,1 %), в середньому на 25765,1 тис. дол. США (на 78,5 %), а максимально до 33923,94 тис. дол. США (на 135 %).

Таким чином, ефективність впровадження конкурентної стратегії інноваційного розвитку продукції компанії ГК «Агротрейд» направлена на:

- збільшення її ринкової частки;
- покращення конкурентної позиції, вихід у лідери ринку, обґрунтована переходом від T-cluster до I-cluster, за рахунок підвищення показника ЕВІТДА на гектар.

Це виражено, в першу чергу, через збільшення чистого прибутку компанії.

7. SWOT-аналіз результатів досліджень

Strengths. Запропонована методика вибору конкурентної стратегії значно спрощує аналіз конкурентного поля та визначення власного конкурентного положення. А також дозволяє визначити ключові показники, що впливають на покращення рівня конкурентоспроможності, та їх залежні змінні. Оптимізація управлінської діяльності.

Weaknesses. Постійний моніторинг зовнішнього оточення та результатів діяльності конкурентів, узагальненість одержуваних результатів.

Opportunities. Формування бази даних з подальшою можливістю швидкого коригування вхідної інформації та автоматичної переорієнтації вектору розвитку компанії в умовах конкуренції.

Threats. Загрозами результатів дослідження є:

- законодавчі зміни умов функціонування агропромислового комплексу України;
- швидка зміна основних гравців ринку.

8. Висновки

1. Автором було сформовано матрицю стратегій, що побудована на результатах кластеризації провідних підприємств агропромислового комплексу України. Узагальнено представлено чотири квадранти матриці, що відповідають визначеним кластерам та показникам кластеризації. На засадах бенчмаркінгу визначено пріоритетні вектори розвитку підприємств в межах матриці стратегій.

2. На основі положення групи компаній «Агротрейд» було визначено стратегічну площину реалізації альтернативних конкурентних стратегій в числовому виразі. У відповідності до отриманих значень та перспектив конкурентних стратегій в розрізі матриці І. Ансоффа «товар-ринок», обґрунтовано доцільність вибору стратегії розвитку продукту. На основі методів економіко-математичного моделювання визначено вплив показників фінансової звітності на результуючий критерій кластеризації. Побудована кореляційно-регресивна модель, за допомогою якої розраховані бажані стратегічні значення показників чистого прибутку для позитивної зміни величини ЕВІТДА ГК «Агротрейд» задля переходу в більш привабливий кластер (збільшення частки ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства тощо). Визначена залежність показників дозволить підприємству акумулювати власні сили та направити їх на досягнення стратегічних цілей.

References

1. *Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy*. Available at: <https://ukrstat.org/uk>
2. Verbivska, L. V., Suduk, I. V. (2017). Forming the competitive strategy of an enterprise and its basic principles. *Young Scientist*, 10 (50), 827–833.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 397.
4. Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113–124.
5. Raudeliūnienė, J., Elskytė, V. (2008). Change management: formation of competitive strategic decisions. *Information and communication technologies in business*, 710–716.
6. Cotterill, R. W. (1994). *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*. Boulder, 252.
7. Stark, C. E., Moss, L. E., Hahn, D. E. (2002). Farm Business Goals and Competitive Advantage. *Proceedings of the American Agricultural Economics Association Annual Meeting*. Long Beach. Available at: <https://ideas.repec.org/p/ags/aaea02/19618.html>
8. Pölling, B. (2016). Comparison of Farm Structures, Success Factors, Obstacles, Clients' Expectations and Policy Wishes of Urban Farming's Main Business Models in North Rhine-Westphalia, Germany. *Sustainability*, 8 (5), 446. doi: <http://doi.org/10.3390/su8050446>
9. Brester, G. W., Penn, J. B. (1999). Strategic Business Management Principles for the Agricultural Production Sector in a Changing Global Food System. *Policy Issues*, 11. Available at: <https://ideas.repec.org/p/ags/motpip/29161.html>

10. Lutsiv, O. R. (2011). *Konkurentna stratehiia pidpriumstva v umovakh nevyznachenosti*. Kyiv, 23.

11. Prokopets, L. (2015). Theoretical aspects of the formation of the agricultural enterprises' competitive strategies. *Ecoforum*, 4 (2 (7)), 193–196.

12. Iatsiv, I. B. (2013). *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriumstv*. Lviv: Ukrainskyi bestseler, 427.

13. Smachilo, V., Bogiday, I. (2019). The classification system of enterprises of the agrarian and industrial complex. *Modern Economics*, 13, 213–218. doi: [http://doi.org/10.31521/modecon.v13\(2019\)-33](http://doi.org/10.31521/modecon.v13(2019)-33)

14. Bozhydai, I. (2019). Klasteryzatsiia ahropromyslovykh pidpriumstv Ukrainy yak osnova efektyvnoho stratehichnoho upravlinnia. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 5 (2), 86–98.

15. Dubodielova, A. V., Yurynets, O. V. (2013). Osoblyvosti ta tekhnolohiia vnutrishnoho benchmarkingu na pidpriumstvi. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 2, 64–73.

16. *Agrotrade Group*. Available at: <http://www.agrotrade.ua/ua/news/>

17. Kazakova, N. A (2015). *Sovremennyi stratehicheskyi analiz*. Moscow: Izdatelstvo Iurait, 500.

18. Klivets, N. H. (2007). *Stratehiia pidpriumstva*. Kyiv: Akademvydav, 320.

The object of research is the process of forming a competitive strategy for agricultural enterprises using the example of the «Agrotrade» Group of Companies (Kharkiv, Ukraine). One of the most problematic places of strategic management of the company is a constant analysis of the competitive environment. The process of creating a competitive strategy is associated with the systematic monitoring of changes in the external and internal environments.

In the course of the research, methods of analysis, synthesis, grouping, generalization, abstract-logical, economic-mathematical and graphical methods were used. The process of determining a competitive strategy for agricultural enterprises should take into account the specifics of the industry and the functioning of the national market. It provides for the determination of one's own competitive position and development priorities, based on benchmarking, and based on key indicators of the strategy matrix, using correlation and regression analysis, significant indicators of the consolidated financial statements of an enterprise. The rationale for the choice of indicators should be carried out using regression, it allows to determine some models and the completeness of explanatory factors. The definition of strategic performance indicators of the enterprise allows to adapt and optimize the activities of the company, to accumulate the necessary resources to achieve a specific goal.

Based on the results of the analysis of the competitive environment and determining the place of the «Agrotrade» Group of Companies in it, two priority development vectors are identified, corresponding to I. Ansoff “product-market” matrix. The methods of economic and mathematical analysis make it possible to justify the feasibility of introducing a competitive strategy for the innovative development of products. A defined strategy will allow, provided that net profit is

increased by at least 22.1 %, significantly improve our own competitive position and move to another, more attractive cluster, characterized by high performance indicators and based on the principles of innovative and technological development.

The formation of an effective competitive strategy is a necessary component of a successful enterprise and the key to establishing a high level of industry competitiveness opens up new prospects in the international market.

Keywords: *competitive strategy, industry specifics, functioning of the national market, agricultural enterprises.*