

УДК 658.8:004.738.5

В. І. Кифяк,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

V. Kyfyak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business
and HR management Department, Yuri Fedkovych Chernivtsi National University

STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRARIAN ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES IN DIGITALIZATION CONDITIONS

У статті визначено, що стратегічною основою управління конкурентними перевагами аграрних підприємств має стати процесна методологія, в основі якої — оптимізація бізнес-процесів. Описано сучасні виклики до стратегії управління конкурентними перевагами аграрних підприємств. Охарактеризовані такі інструменти імплементації цифрових технологій в процес управління конкурентними перевагами як бенчмаркінг, диверсифікація та реінжиніринг. Практичне значення має систематизація ефектів від цифровізації бізнес-процесів аграрного підприємства та основних цифрових розробок їх досягнення. Описано вплив цифровізації на стратегічний розвиток аграрних підприємств та визначено стратегії формування конкурентних переваг шляхом імплементації цифрових інструментів. Обґрунтовано пропозиції щодо використання цифрових технологій у формуванні стратегії управління конкурентними перевагами аграрних підприємств як необхідну умову їх розвитку в умовах динамічного середовища.

New social challenges, uncertainties, and risks in the development environment of agrarian enterprises, along with the transformation of strategic vectors, have made it urgent to find effective tools for the strategic management of their competitive advantages, while taking into account the trends of digitalization and other global trends in market relations engineering.

The purpose of this article is to develop methodological provisions for the formation and implementation of digital tools in the strategic management of the competitive advantages of agricultural enterprises.

The article posits that a strategic approach to managing the competitive advantages of agricultural enterprises should be a process methodology based on the optimization of business processes. We argue that the process approach to managing agrarian enterprises should become a strategic concept for forming competitive advantages in the digitalization era. The article discusses modern challenges to managing the competitive advantages of agricultural enterprises and characterizes the tools of implementing digital technologies in the process of managing competitive advantages, such as benchmarking, diversification, and reengineering. Systematization of the effects of digitalization on the business processes of an agricultural enterprise, and the main digital developments for achieving them, are of practical importance. The influence of digitalization on the strategic development of agricultural enterprises is described, and strategies for forming competitive advantages through the implementation of digital tools are defined. The article proposes the use of digital technologies in forming a strategy for managing the competitive advantages of agrarian enterprises as a necessary condition for their development in a dynamic environment.

In conclusion, the article argues that the mechanism for implementing the strategy of achieving competitive advantages by agricultural enterprises in the conditions of digitalization is a complex of directions, measures, and tools aimed at achieving a competitive position in the market by introducing advanced technologies into business processes. This allows for achieving a position of leadership in terms of costs, differentiation of products in the market, or the strategy of entering foreign markets.

Ключові слова: стратегія управління конкурентними перевагами, конкурентні переваги, аграрні підприємства, бізнес-процес, цифровізація.

Key words: competitive advantage management strategy, competitive advantages, agricultural enterprises, business process, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У зв'язку з поглибленням проблем з продовольчим забезпеченням країни та необхідністю збереження аграрного потенціалу національної економіки, важливо вирішити питання стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, щоб забезпечити його стійкий розвиток в умовах війни. Новітні досягнення в теорії управління підприємствами продиктовані новими соціальними викликами, у яких бізнес здійснює свою діяльність, зокрема такими як цифровізація, невизначеність, військові дії, карантинні обмеження та деформація ринку праці в Україні. Тож зі зміною умов та вимог розвитку підприємств повинні змінюватись і підходи до стратегічного управління підприємством на основі новітніх практик імплементації ефективних інструментів формування та реалізації конкурентних переваг на ринку. Конкурентні переваги є кінцевим результатом інтеграції функцій управління підприємства у єдиний процес формування цінності для споживачів, які ідентифікують продукцію суб'єкта господарювання чи бізнес на ринку.

Складні непереборні умови функціонування аграрного бізнесу в Україні та непрогнозованість наслідків для економічного середовища розвитку суб'єктів господарювання актуалізують необхідність розробки ефективних методичних механізмів формування довгострокових конкурентних переваг з урахуванням новітніх умов господарювання таких як мультирівнева невизначеність, інституційна трансформація та цифровізація. Визначення стратегічних пріоритетів конкурентних переваг бізнесу з урахуванням цифрових технологій стане не тільки орієнтиром розвитку під час військових дій, а й забезпечить мультиплікативний ефект у період відновлення економіки.

За допомогою ефективно визначених стратегічних орієнтирів конкурентних переваг аграрні підприємства можуть не тільки зберегти свої по-

зиції на ринку, а й за допомогою імплементації інноваційних тенденцій досягнути вищого рівня інноваційно-орієнтованого розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У формуванні наукових та методичних положень стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств значний внесок зробили науковці школи стратегічного менеджменту, які можна згрупувати за такими підходами до розуміння стратегії конкурентних переваг:

1) Характеристику стратегії конкурентних переваг як алгоритму досягнення конкурентної позиції на ринку дали такі вчені як J. Barney [1], з урахуванням стратегічної зони I. Ансоффа [2] та з врахуванням динаміки умов ринку G. Hamel, C. Prahalad [3].

2) З позицій цільового підходу до формування стратегії конкурентних переваг відомі розробки М. Портера [4] (який розглядає її як інструмент досягнення цілі — протистояти конкурентним силам ринку),

3) Системні та мультирівневі підходи до дослідження стратегії конкурентних переваг представлені у працях А. Томпсона та А. Стрікланда [5], а також Б. Фіщука, В. Жевега, О. Войтенко [6].

4) Проблеми стратегічного планування та визначення конкурентних переваг аграрних підприємств досліджували такі вчені як В. Геєць, О. Бородіна, І. Прокопа [7], М. Ігнатенко, Л. Леваєва, Л. Мармуль [8], Шпикуляк О., Іванченко В., Хвесик Ю. [9], Н. Бондарчук, Л. Васільєва, А. Міньковська [10], та інші.

5) Вплив цифровізація на стратегічне управління аграрних підприємств в сучасних умовах дослідили Н. Горобець [11], Ю. Лопатинський [12], Завгородній А., Огієнко М., Білецька Ю., Бондаренко С., Дуюнова Т., Боденчук Л. [13], Тімпанаро Дж., Стуріале А. Ахмед'яров Є. [14], Чжоу С., Чен Т., Чжан Б. [16], Лен Ш.Ц., Тонг Г.Ц. [17], МакФерсон Дж., Вогльхубер-Славінський А., Ольбріш М., Шобель П., Доніц Е., Муратіаду І., Хельмінг К. [18], Чжао-Чен Чен,

Сю-Пін Ює та Чаоюнь Лян [19] та. працях яких наведено емпіричні дослідження певних аспектів цифровізації діяльності аграрних підприємств на різних рівнях.

Але нові соціальні виклики, невизначеність та ризики середовища розвитку аграрних підприємств та трансформація стратегічних векторів їх розвитку зумовлюють необхідність подальшого пошуку ефективних інструментів стратегічного управління конкурентними перевагами аграрних підприємств та їх модифікації з урахуванням тенденцій цифровізації та інших світових тенденцій інжинірингу ринкових відносин.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка методичних положень формування та імплементації цифрових інструментів в стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

З позицій стратегічного підходу до формування конкурентних переваг велике значення мають бізнес-процеси та імплементація інноваційних інструментів їх розвитку. Трендами управління конкурентними перевагами аграрних підприємств є акцент на гнучкість, мистецтво імпровізації, вміння швидко реагувати на нові ситуації та знаходити нестандартну відповідь на поведінку конкурентів; зміщення акцентів на користь організаційної функції, що проявляється у підвищенні актуальності теорії складності, системної теорії, збільшенні кількості досліджень у сфері гнучких віртуальних організаційних форм, а також переорієнтації стратегічного менеджменту на концепцію ключових компетенцій [20, с. 156].

У динамічному середовищі зміни тенденцій умов ведення підприємницької діяльності дієвим практично-орієнтованим підходом є процесуальний підхід до управління бізнесом, який спрямований на приведення у відповідність внутрішніх процесів відповідно до вимог зовнішнього середовища. Основою процесуального підходу є формування бізнес-процесів з урахуванням цінності для споживача, тобто фактично застосування процесуального підходу є механізмом формування конкурентних переваг. Для обґрунтування суті такого механізму визначимо бізнес-процес як діяльність чи функцію, яка спрямована на перетворення ресурсів ("вхід") у готовий продукт ("вихід"), спрямований на задоволення потреб споживача.

Кожен бізнес-процес формується з урахуванням цінності для споживача.

Вважаємо, що саме застосування процесного підходу до управління аграрними підприємствами має стати стратегічною концепцією формування конкурентних переваг аграрного бізнесу в умовах цифровізації. Імплементація процесного підходу в аграрний розвиток забезпечить систематизацію, впорядкування та оптимізацію бізнес-процесів аграрного підприємства.

При застосуванні процесного підходу до стратегічного управління конкурентними перевагами аграрних підприємств використовуються такі способи налагодження бізнес-процесів:

— Бенчмаркінг як технологія управління конкурентними перевагами передбачає аналіз конкурентів чи суб'єктів господарювання з інших ринків, які мають конкурентні позиції чи переваги, до яких прагне підприємство на основі такого ж рівня ресурсного потенціалу. Базисною методологією бенчмаркінгу є пошук підприємства-еталона за конкурентними перевагами та застосування його технології стратегічного управління конкурентними позиціями у своїй практиці господарювання.

Серед пріоритетних напрямків розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні, найбільш важливими, на наш погляд, варто вважати такі:

- 1) сприяння підвищенню кваліфікації працівників аграрних підприємств;
- 2) розвиток аграрного консалтингу;
- 3) розбудова інфраструктури аграрного бенчмаркінгу;
4. поглиблення співпраці з міжнародними організаціями;
- 5) підвищення рівня інформаційного забезпечення розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні [21, с. 195].

— Диверсифікація в управлінні конкурентними перевагами підприємства передбачає застосування інструментів управління формуванням додаткових напрямів діяльності. Це механізм переходу від монопрофільної діяльності до багатопрофільної, який передбачає збільшення номенклатури продукції, додаткових видів діяльності, що призводить до отримання додаткових конкурентних переваг на ринку. Результатом застосування цієї технології є масштабування бізнесу та зростання частки ринку.

Науковці розглядають поняття диверсифікації як:

- 1) стратегію конкурентоспроможного розвитку, за якої підприємство встановлює нові комерційні види діяльності з абсолютно новими продуктом та ринком збуту та розширює сфери діяльності своєї організаційної системи, незва-

жаючи на те, до якого сектору економіки вона належить і якому напряму віддає перевагу;

2) процес, який має на меті будь-яке об'єднання суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, об'єднання виробництв та створення багатотельових комплексів, що виробляють різнорідну продукцію або надають послуги різного призначення і характеру на інноваційних засадах. Узагальнюючи різні підходи, вважаємо, що термін "диверсифікація діяльності сільськогосподарського підприємства" доцільно визначати як процес, що охоплює стратегію забезпечення конкурентоспроможного розвитку, яка передбачає впровадження організаційно-економічних і правових змін на сільськогосподарських підприємствах [22, с. 82].

— Реінжиніринг як технологія досягнення конкурентних переваг — це радикальна трансформація бізнес-процесів відповідно до нових соціальних викликів з імплементацією цифрових технологій та діджиталізацією. Реінжиніринг передбачає:

1) Аналіз та зміна моделі системи функціонування бізнесу. Ця функція передбачає використання цифрових інструментів налагодження бізнес-процесів з використанням кардинально нового підходу до їх реалізації, забезпечення оптимального розподілу наявних ресурсів та орієнтації на мобілізацію нових (потенційних) стратегічних ресурсів компанії; визначення та реалізація ключових компетенцій; залучення капіталу інвесторів; підвищення ринкової вартості та прибутковості компанії; підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку, використання управління та реалізації кожного бізнес-процесу інновацій.

2) Формування нової моделі взаємодії із зовнішнім середовищем — стратегічне бачення перспектив розвитку бізнесу в існуючі та перспективні ринки; формування кожного бізнес-процесу з орієнтацією на клієнта.

3) Чітке моделювання майбутнього стану підприємства — визначення показників ефективності бізнесу. Моделювання показників майбутнього бізнесу дозволяє розробити та обґрунтувати шляхи реформатування системи, крім того, є критерієм успішності процесів реінжинірингу бізнесу. Значення результируючих показників повинні бути вище існуючих на 50-100% [12, с. 155].

Основою формування стратегічних конкурентних переваг відповідно до процесного підходу буде виділення у кожному бізнес-процесі аграрного підприємства конкурентної переваги — цінності для споживача, враховуючи сучасні виклики такі як пандемія, військові дії, невизначеність та цифровізація. Як змінюють-

ся конкурентні переваги аграрних підприємств залежно від імплементації цифрових інструментів у бізнес-процеси наведено у таблиці 1.

У загальному цифровізація має значний вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств, і наступні ефекти можуть сприяти поліпшенню їх ефективності та забезпеченню конкурентної переваги:

1. Збільшення продуктивності та ефективності виробництва. Цифрові технології, такі як сільськогосподарські роботи, датчики та моніторинг, дозволяють збільшити продуктивність роботи, зменшити втрати та підвищити ефективність виробництва, що забезпечує конкурентні переваги підприємств.

2. Поліпшення якості продукції. Цифрові технології дозволяють підвищити якість продукції, знизити відхилення якості та забезпечити збільшення віддачі від виробництва.

3. Використання даних та аналізу. За допомогою аналітики даних та інших цифрових інструментів, аграрні підприємства можуть зрозуміти потреби ринку, а також дізнатися про поточні та майбутні тенденції відносно виробництва та збуту продукції.

4. Поліпшення процесів управління та комунікації. Цифрові технології, такі як хмарні технології та програми управління бізнесом, дозволяють підприємствам краще керувати своїми процесами та покращувати комунікацію між різними підрозділами.

5. Поліпшення відносин з клієнтами та партнерами. Цифрові технології дозволяють збільшити розмір та обсяг зв'язків з клієнтами та партнерами.

Отже, залежно від застосування цифрових інструментів для формування конкурентних переваг можемо застосувати такі стратегії для їх досягнення: стратегія лідерства на ринку на основі зниження витрат.

Стратегія лідерства на ринку на основі зниження витрат в умовах цифровізації ґрунтується на основі оптимізації використання виробничої потужності та ресурсного потенціалу за допомогою впровадження технологічних та діджиталізованих засобів вдосконалення бізнес-процесів. Ця стратегія базується на використанні цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат ресурсів та покращення ефективності. Наприклад, використання сівозмін, автоматизація процесів обробки землі, використання дронів для контролю за станом посівів тощо.

Стратегію диференціації аграрне підприємство застосовує, коли впровадження цифрових інструментів дозволяє зробити аграрний

Таблиця 1. Характеристика цифрових інструментів формування конкурентних переваг аграрних підприємств в розрізі бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Конкурентні переваги аграрних підприємств у цифровому світі	Характеристика імплементації цифрових технологій
Техніко-технологічні	Можливість дистанційно управляти процесами, точність контроль посівів, імплементація принципів сталого розвитку завдяки контролю сівозмін, зростання урожайності	Розробка систем точного землеробства з глобальними навігаційними супутниковими системами та системами дистанційного зондування. Супутникові технології, електронні метеостанції, системи автоматичного поливу та контролю за вологістю ґрунту. Agroptima – це програма для управління полями та господарствами. Вона дозволяє збирати дані про посіви, погоду та урожайність, створювати розклади робіт та планувати ресурси. Також є можливість забезпечити комунікацію між всіма членами команди господарства. Використання мобільних телефонів з метою контролю стану земельних угідь (Агроскаутінг) впровадження MRP II (Material Requirement Planning – Планування матеріальних ресурсів)
Кадрові	Доступ до кваліфікованої праці онлайн, зменшення часу на HR-процеси, розвиток людських ресурсів, формування клієнтоорієнтованої HR-атмосфери	Хмарні технології зразка SaaS, PaaS, IaaS, BPMonline CRM, ASoft CRM, Бітрікс24 дозволяють не тільки швидко комунікувати з персоналом, а й налаштувати графіки роботи, розраховувати зарплату та формувати команди реалізації проєктів. Чат-боти, ATS та CRM-системи, технології VR (віртуальної реальності), платформи RPA, ANN дозволяють зробити онлайн робоче середовище працівників аграрних підприємств, яке відображає реальність.
Управлінські	Комунікаційні зв'язки формують гнучкість та оперативність реалізації управлінських рішень у час пандемії та військових дій, контроль процесів, сприяють швидкій релокації бізнесу	Використання хмарних технологій та програмного забезпечення для управління бізнесом дозволяє збирати та аналізувати дані, технології безпілотного управління дозволяють управляти виробництвом та збутом, поліпшувати комунікацію між співробітниками та замовниками.
Фінансові	Контроль фінансових потоків, прозорість розподілу ресурсів, швидкий документообіг, забезпечення сумісності RPA (тобто можливості робота співпрацювати) з будь-якими додатками, які використовує компанія; – автоматизація найбільш трудомістких, стандартизованих, заснованих на правлах дій (завдань), що легко піддаються структуризації;	Облікові програми, такі як QuickBooks, Xero та Wave, дозволяють легко відстежувати фінансові операції, в тому числі рахунки, оплату податків та інші видатки. Такі програми також дозволяють створювати звіти, що спрощує внутрішній та зовнішній аудит. Хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних, такі як інформація про постачальників, замовлення, складські запаси та інші фінансові документи. Завдяки цьому можливі швидкий та безпечний обмін інформацією між різними департаментами компанії та стейкхолдерами. Автоматизовані системи дозволяють забезпечити більш точний та ефективний облік фінансових операцій. Наприклад, автоматизовані системи обліку витрат дозволяють відслідковувати кожен витрачений грошовий кошт, а також надають можливість здійснювати автоматично звіти. Granular – це платформа для управління фінансами та врожайністю. Вона дозволяє вести облік витрат, внести та зберігати дані про врожайність, а також планувати ресурси на майбутнє.
Маркетингові	Налаштування клієнтоорієнтованості всіх бізнес-процесів, застосування інноваційних маркетингових інструментів для реклами та ідентифікації брендів, контроль за процесами комунікацій з клієнтами	Google Ads – це інструмент для реклами в пошуковій мережі Google. Він дозволяє створювати рекламні кампанії та рекламні оголошення, які будуть відображатися в результатах пошуку Google. Це може допомогти аграрним підприємствам залучати нових клієнтів та підвищувати свою видимість в Інтернеті. Agroscom – це цифрова платформа для торгівлі та маркетингу сільськогосподарської продукції. Вона дозволяє знаходити нових клієнтів та партнерів, здійснювати ефективні операції з продажу та закупівлі продукції, а також стежити за цінами на ринку. CRM (Customer Relationship Management – Управління взаємовідносинами з клієнтами) спільно. Hubspot – це платформа для маркетингу та продажу, яка може бути корисною для аграрних підприємств для автоматизації своїх процесів продажу та маркетингу. Вона дозволяє створювати електронні листи, лендінги та форми для збору контактів та даних про клієнтів.
Дії по відношенню до конкурентів	Постійний аналіз ринку, відслідковування кроків конкурентів, прозорість бізнес-процесів, що формує лояльність споживачів	Моделювання за сценарним підходом та інтелектуальний аналіз показників. Технологія роботизованої автоматизації бізнес-процесів (Robotic process automation, RPA), яка дозволяє створити список дій для автоматизації завдання з використанням програмних інтерфейсів (API) або мови сценаріїв. Тобто фактично можна закласти сценарій дій залежно від дій конкурентів та конкурентних позицій підприємства.
Переваги у постачанні	Зниження ризиків та підвищення рівня відповідальності всіх сторін за виконання своїх обов'язків; підвищення безпеки і зменшення ризиків зловживання та шахрайства, забезпечуючи надійний механізм верифікації даних та унеможливаючи їх модифікацію. Це дозволяє знизити ризик затримок, збільшити швидкість доставки та знизити витрати на логістику.	Blockchain – це зростаючий список записів, що називаються блоками, які пов'язані між собою за допомогою криптографії. Блок у Blockchain містить криптографічний хеш (пам'ять) попередніх транзакцій та іншої важливої інформації, часові характеристики, дані транзакцій тощо. Blockchain-технології можуть зменшити час і витрати на пошук та підтвердження інформації щодо кожного етапу постачання – від виробника до кінцевого споживача. Blockchain-технології можуть допомогти відстежувати якість продукції з моменту її виробництва до моменту продажу. Це дозволяє кінцевим споживачам перевірити, що продукція відповідає вимогам та стандартам, що забезпечує підвищення довіри споживачів та збільшення обсягів продажів. Blockchain-технології можуть забезпечити моніторинг та контроль за транспортними потоками та маршрутами доставки продукції.
Переваги щодо посередників	Оперативність комунікацій з посередниками незалежно від місця розташування, контроль за виконанням договорів, оперативність формування угоди та її реєстрації, прозорість взаємозв'язків	Grid-технології – це територіально розподілена інфраструктура, яка поєднує багато різних інформаційних ресурсів, до яких користувач може отримати доступ з будь-якого місця, незалежно від того, де він знаходиться. Вони забезпечують колективний розподілений режим доступу до ресурсів і пов'язаних з ними послуг у рамках глобально-розподілених організацій (підприємств, які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, спеціалізоване програмне забезпечення).
Обслуговуючі	Автоматизація роботи, це рішення проблем дефіциту кадрів на ринку праці в селах, контроль над виконанням операцій, відповідність нормам	Використання технологій інтегрованого планування та управління логістичними ланцюгами, зокрема Supply Chain Operations Reference Model – SCOR модель, Global Supply Chain Forum – GSCF-модель, Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR-модель, Supply Chain Planning, що включає планування ланцюгів поставок або бізнес-процесів в окремих її ланках, а також Supply Chain Execution, що включає реалізацію планів та оперативне управління ланками ланцюгів поставок.

Джерело: систематизовано автором.

продукт унікальним, розвинути бренд та клієнтоорієнтованість. Такої стратегії можна досягти за допомогою цифрових інструментів маркетингу, зокрема впровадження CRM-системи та застосування цифрової ідентифікації бренду, зокрема за допомогою інструментів Google my business strategy, активності у соціальних мережах та таргетованої реклами.

Диференціація аграрного продукту здійснюється через створення екологічного чистого продукту, органічної продукції, соціальної відповідальності бізнесу та відповідності принципам сталого розвитку. Ця стратегія базується на використанні цифрових технологій для створення унікальних продуктів та послуг, які будуть відрізнятися від конкурентів. Наприклад, використання технологій вирощування органічних продуктів, виробництво продукції з використанням нових технологій та матеріалів.

Стратегію впровадження інновацій для аграрних підприємств може бути виражено через формування конкурентних переваг таких як екологічне землеробство, виробництво органічної продукції, роботизацію контролю посівів тощо.

З позицій аграрного сектора та багаторівневого підходу, інноваційна стратегія конкурентних переваг, яка включає цифровізацію, має кілька етапів, зокрема:

- ідентифікацію пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій в аграрний сектор;
- вивчення стану ринкового середовища та оцінку його впливу на інноваційний розвиток підприємства, з урахуванням цифрових тенденцій у галузі;
- аналіз діючої стратегії розвитку підприємства та розгляд можливих змін, які можуть бути зроблені з урахуванням інноваційних технологій, зокрема цифрової трансформації в аграрному секторі.

Впровадження інноваційної стратегії розвитку конкурентних переваг аграрними підприємствами у сучасних умовах забезпечує найшвидший ріст бізнесу та покращення своєї конкурентної позиції на ринку. Впровадження інновацій змінює структуру бізнес-процесів підприємства відповідно до принципів розвитку бізнесу за умов технологічного устрою 4.0 і вище.

В Україні на часі є необхідність вирішення проблем формування інфраструктури розвитку аграрних інновацій та кооперації інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів господарювання для формування пропозиції інновацій шляхом реалізації бізнес-проектів, зокрема у сфері логістичного сполучення, цифрової торгівлі та маркетингової діяльності.

Стратегія фокусування застосовується аграрними суб'єктами господарювання через зосередження своєї діяльності на цільових сегментах ринках, наприклад за регіональною ознакою чи за видами продукції. Ця стратегія полягає в спрямуванні зусиль на розвиток специфічних продуктів та послуг для конкретної групи споживачів. Наприклад, вирощування екзотичних фруктів та овочів, спрямування зусиль на продаж великих об'ємів продукції на експорт.

Перевагами застосування стратегії виходу на зовнішні ринки є:

- орієнтації на новітні технології, міжнародні стандарти якості, що робить бізнес інвестиційно-привабливим;
- оптимізація витрат шляхом дії ефекту масштабу діяльності та повнішого використання виробничих потужностей;
- можливість оптимізації логістичних витрат через налаштування системи перевезень;

Для багатьох аграрних суб'єктів господарювання потенціал не дозволяє впроваджувати деякі стратегії, зокрема виходу на зовнішні ринки та інноваційного розвитку. Тоді варто застосувати стратегію інтеграції, яка господарствам сімейного типу та фермерським господарствам дозволить досягнути тих же стратегічних цілей, що і великі агроформування за рахунок посилення потенціалу через зменшення транзакційних витрат та поєднання виробничих потужностей.

Як показує практика господарювання, часто підприємства застосовують не одну, а декілька стратегій забезпечення конкурентних переваг, оскільки застосовуючи одну стратегію, підприємство може отримати конкурентні переваги і в інших напрямках. Так, поширення інноваційних технологій в сільському господарстві, таких як GPS-моніторинг та аналіз цифрових даних у Big Data, сприяє підвищенню урожайності, зниженню витрат та зменшенню впливу на довкілля, що допомагає оптимізувати використання потенціалу та максимізувати ефект. Застосування інструментів стратегій конкурентних переваг різного типу визначають як стратегічний набір, який допомагає досягнути гнучкості управління та багаторівневості цифровізації бізнес-процесів. Цей стратегічний набір дозволяє аграріям бути ефективними в умовах глобалізації економіки та посиленої конкуренції на ринку. Крім того, застосування таких інструментів дозволяє підприємствам зосередитись на своїх основних конкурентних перевагах, що забезпечує збільшення ефективності виробництва та доходів компаній. У контексті цифрової трансформації, використання стратегічного набору дозволяє аграрним підприємствам зберігати конкурентоспро-

можність підприємств у умовах швидких змін технологій та змін потреб споживачів.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК
У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Тож механізм реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг аграрними підприємствами в умовах цифровізації — це комплекс напрямів, заходів та інструментів спрямованих на досягнення конкурентної позиції на ринку шляхом впровадження передових технологій у бізнес-процеси, що дозволяє досягти позиції лідерства за витратами, диференціації продукції на ринку чи стратегію виходу на зовнішні ринки.

З метою визначення ефекту застосування стратегії конкурентних переваг необхідно визначити стратегічні показники, які відображатимуть стан розвитку агробізнесу та за допомогою яких можна прослідковувати ефективність реалізації стратегії та правильність її вибору загалом. Систему таких індикаторів слід інтегрувати у регулярну звітність підприємства та відобразити у звіті про сталий розвиток.

Література:

1. Barney J. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Education. 2007. С. 415—445.
2. Ansoff I. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. P. 131—148.
3. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard Business Review Press. 1994. URL: https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf.
4. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1985. 557 p. URL: <http://resource.1st.ir/Portal-ImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
5. Thompson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 2007. 15th edition, McGraw-Hill Irwin Publisher, New York.
6. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. №4 (70), Том 2. 2012. С. 206—211.
7. Геєць В. М., Бородіна О. М., Прокопа І. В. Інклюзивність як напрям і візія сільського розвитку в Україні. Економіка України. 2021. № 11/708. С. 3—21.
8. Ігнатенко М. М., Леваєва А. Ю., Мармуль А. О. Конкурентні переваги як джерела

організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4—10. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.4

9. Шпикуляк О., Іванченко В., Хвесик Ю. Концепт організаційно-інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2021. № 10 (29). С. 16—24.

10. Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємство та інновації. 2022. № 23. С. 37—41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>

11. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2022. № 1. С. 36—43.

12. Kyfyak V., Lopatynskyi Y. Methodical approaches to business processes reengineering at modern enterprises. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. № 4. P. 151—158.

13. Zavhorodnii A., Ohienko M." Biletska Y., Bondarenko S., Duiunova T., Bodenchuk L. Digitization of agribusiness in the development of foreign economic relations of the region. Journal of Information Technology Management. 2021. Special Issue. С. 123—141. https://jitm.ut.ac.ir/article_82613_fd31293523cc62aad1e09e99a3bda739.pdf.

14. Timpanaro G.; Sturiale L. The Digital Applications of "Agriculture 4.0": Strategic Opportunity for the Development of the Italian Citrus Chain. Agriculture. 2022. № 12. С. 400. <https://doi.org/10.3390/agriculture12030400>

15. Akhmedyarov Y. Agricultural Market Digitalization in Kazakhstan. Economics. Ecology. Socium. 2019. № 3. С. 1—9.

16. Zhou X., Chen T., Zhang B. Research on the Impact of Digital Agriculture Development on Agricultural Green Total Factor Productivity. Land. 2023. № 12. pp. 195. <https://doi.org/10.3390/land12010195>.

17. Leng X.C., Tong, G.J. The Digital Economy Empowers the Sustainable Development of China's Agriculture-Related Industries. Sustainability. 2022. № 14. Pp. 10967.

18. MacPherson, J.; Voglhuber-Slavinsky, A.; Olbrisch, M.; Schobel, P.; Donitz, E.; Mouratiadou, I.; Helming, K. Future agricultural systems and the role of digitalization for achieving sustainability goals. A review. Agron. Sustain. Dev. 2022. № 42. Pp. 70.

19. Chao-Chien Chen, Hsiu-Ping Yueh and Chaoyun Liang. Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI). Vol. 12. Issue 4. 2016: P. 69—97. URL: <https://>

jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol12/issue4/JEMI_Vol12_Issue4_2016_Article4.pdf.

20. Махмудов Х. З., Волкова Н.В. Бенчмаркінг в контексті конкурентного розвитку аграрних підприємств. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 1 (3). С. 156—164.

21. Бобровник Д. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 194—201.

22. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. № 21—22. 2021. С. 80—86.

References:

1. Barney, J. (2007), "Gaining and sustaining competitive advantage", Pearson Education, pp. 415—445.

2. Ansoff, I. (1980), "Strategic Issue Management", Strategic Management Journal, vol. 1, pp. 131—148.

3. Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), "Competing for the Future?", Harvard Business Review Press, available at: https://atumid.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf (Accessed 10 March 2023).

4. Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.

5. Thompson, A.A. Strickland, A.J. and Gamble, J.E. (2007), Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, 15th edition, McGraw-Hill Irwin Publisher, New York, USA.

6. Fischuk, B. P. Zheveha, V. P. and Vojtenko, O. I. (2012), "Competitive strategies of the enterprise in the changing market environment", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 4 (70), no. 2, pp. 206—211.

7. Heiets', V. M. Borodina, O. M. and Prokopa, I. V. (2021), "Inclusiveness as a direction and vision of rural development in Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 11/708, pp. 3—21.

8. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu., and Marmul', L.O. (2020), "Competitive advantages as a source of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", Ahrosvit, vol. 10, pp. 4—10.

9. Shpykuliak, O. Ivanchenko, V. and Khvesyk, Yu. (2021), "The concept of organizational and institutional support for the development of the green economy", Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalij rozvytok, vol. 10 (29), pp. 16—24.

10. Bondarchuk, N. Vasil'ieva, L. And Min'kov's'ka, A. (2022), "Strategic management of innovative development of an agrarian enterprise to ensure its financial and economic security". Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. (23), pp. 37—41.

11. Horobets', N.M. (2022), "Digital technologies in the system of agricultural enterprise strategic management", Ahrosvit, vol. 1, pp. 36—43.

12. Kyfyak, V. and Lopatynskiy, Y. (2018), "Methodical approaches to business processes reengineering at modern enterprises", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 4, pp. 151—158.

13. Zavorodnii, A. Ohienko, M. Biletska, Y. Bondarenko, S. Duiunova, T. and Bodenчук, L. (2021), "Digitization of agribusiness in the development of foreign economic relations of the region", Journal of Information Technology Management, Special Issue, pp. 123—141.

14. Timpanaro, G. and Sturiale, L. (2022), "The Digital Applications of "Agriculture 4.0": Strategic Opportunity for the Development of the Italian Citrus Chain", Agriculture, vol. 12, pp. 400.

15. Akhmedyarov, Y. (2019), "Agricultural Market Digitalization in Kazakhstan. Economics", Ecology. Socium, vol. 3, pp. 1—9.

16. Zhou, X. Chen, T. and Zhang, B. (2023), "Research on the Impact of Digital Agriculture Development on Agricultural Green Total Factor Productivity. Land", vol. 12, pp. 195.

17. Leng, X.C. and Tong, G.J. (2022), "The Digital Economy Empowers the Sustainable Development of China's Agriculture-Related Industries", Sustainability, vol. 14, pp. 10967.

18. MacPherson, J. Voglhuber-Slavinsky, A. Olbrisch, M. Schobel, P. Donitz, E.; Mouratiadou, I. and Helming, K. (2022), "Future agricultural systems and the role of digitalization for achieving sustainability goals", A review. Agron. Sustain, vol. 42, pp. 70.

19. Chao-Chien Chen, Hsiu-Ping Yueh and Chaoyun Liang. (2016), "Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), vol. 12, Issue 4. pp. 69—97.

20. Makhmudov, Kh. Z. and Volkova, N.V. (2022), "Benchmarking in the context of competitive development of agricultural enterprises", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 1 (3), pp. 156—164.

21. Bobrovnyk, D. (2019), "Increasing the effectiveness of benchmarking in the context of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. vol. 3 (19), pp. 194—201.

22. Chykurkova, A.D. and Yur'iev, V.V. (2021), "Theoretical aspects of the agricultural enterprise development of diversification", vol. 21—22, pp. 80—86.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2023 р.