

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Войнарченко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія / М.П. Войнарченко, С.Г. Зінченко, С.М. Злепко, О.О. Тарута. – Хмельницький; Мгаріуполь : ХНУ, 2011. – 174 с.
2. Полянська А.С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / А.С. Полянська // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2010. – № 684. – С. 175-180.
3. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А.В. Череп, Є.М. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.
4. Донець О.В. Зміст економічних категорій «ефект» та «ефективність» інноваційної діяльності / О.В. Донець // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – № 5/3(13). – С. 42-44.
5. Захарін С.В. Інвестиції в інновації: теорія, парадигма, методологія досліджень / С.В. Захарін // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4(106). – С. 60-64.
6. Керницька М.І. Економічне оцінювання та управління інноваційними впровадженнями підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М.І. Керницька : Нац. транспорт. ун-т. – К., 2009. – 20 с.
7. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.
8. Школа І.М. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / І.М. Школа, І.В. Бутирська. – Чернівці : Книги – XXI, 2010. – 312 с.
9. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
10. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
11. Сільченко А.І. Ефективність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / А.І. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3(15). – С. 79-82.
12. Одрехівський М.В. Ефективність нововведень у рекреаційних інноваційних підприємствах / М.В. Одрехівський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.9. – С. 50-58.
13. Пілявко Т.М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Пілявко. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085&p=1>.
14. Ширяєв А.О. Критерії загальної оцінки ефективності інвестиційних проектів / А.О. Ширяєв // Збірник наукових праць МННЦ ІТІС. – 2007. – Вип. 12. – С. 95-100.
15. Умеров Р.Е. Принципи і методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності малого й середнього бізнесу / Р.Е. Умеров // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С. 108-115.
16. Водяно Х.Я. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / Х.Я. Водяно, А.В. Симака, М.І. Яськів // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка». – 2011. – С. 221-223.

УДК 338.432

Сітковська А.О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена висвітленню методики побудови конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин. Виокремлено основні взаємопов'язані складові, які формують конкурентну стратегію. Розкрито роль і значення управління конкурентоспроможністю аграрної продукції для формування конкурентних переваг підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління, конкурентна стратегія, ринок, якість продукції.

## Ситковская А.А. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена раскрытию методики построения конкурентной стратегии аграрного предприятия в условиях развития рыночных отношений. Выделены основные взаимосвязанные составляющие, которые формируют конкурентную стратегию. Раскрыты роль и значение управления конкурентоспособностью аграрной продукции для формирования конкурентных преимуществ предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление, конкурентная стратегия, рынок, качество продукции.

## Sitkovska A.A. FORMING OF COMPETITION STRATEGY OF AGRARIAN ENTERPRISE

The article is devoted illumination of method of construction of competition strategy of agrarian enterprise in the conditions of development of market relations. Author determined major interrelated components that form a competitive strategy. A role and value of management of agrarian products a competitiveness is exposed for forming of competitive edges of enterprise.

**Keywords:** competitiveness, management, competition strategy, market, quality of products.

**Постановка проблеми.** Інтеграційні процеси України в європейське і світове економічне співтовариство активізували питання конкурентоспроможності національної сільськогосподарської продукції, а відповідно, й аграрних підприємств. Саме конкурентоспроможність як економічна категорія синтезує у собі якість продукції та ціну, товарну політику, маркетинг, економічний потенціал аграрного підприємства та рівень його виробництва. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність успішно функціонувати в умовах конку-

рентного середовища. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств має бути спрямований на досягнення саме такої мети.

Разом з тим без суттєвого підвищення конкурентоспроможності національних аграрних підприємств неможливе забезпечення високих і, що найбільш важливо, стабільних темпів економічного зростання національної економіки.

Особливе місце у побудові конкурентоспроможної національної економіки займає аграрний сектор, який формує рівень національної продовольчої

безпеки, визначає вартісні показники продукції і її якість. Конкурентоспроможна продукція повинна не тільки відповідати за своїми властивостями товару-конкуренту, а й бути кращою за нього. Високий її рівень відображається у більш високій рентабельності виробництва і збуту, в більшій частці ринку. Тому актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств зумовлює необхідність формування комплексної конкурентної стратегії з урахуванням їх виробничого потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основні теоретичні положення формування конкурентоспроможності підприємств розглянуті у працях вітчизняних і зарубіжних вчених Г. Азоева, В. Андрійчука, С. Кваші, Д. Легези, М. Малика, В. Мель-Веселяка, Л. Михайлової, П. Саблука та інших.

Дослідники визначають конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості [8]. Відзначають також, що підприємство стає конкурентоспроможним при реалізації його потенціалу, що дозволяє сформувавши стійкий ринкову перевагу [1]. Завдяки розкриттю і застосуванню прихованих можливостей підприємства можливе досягнення не тільки сталої ринкової переваги, але і стану сталої розвитку.

Регулювання конкуренції стосовно питань формування стратегії конкурентної боротьби були розглянуті М. Портером, М. Трейсі, І. Ансоффом, Р. Фатхундиновим та ін. Їхніми зусиллями створений теоретико-методологічний фундамент дослідження даної проблеми, вирішено ряд її методичних та прикладних аспектів щодо формування стратегії конкурентної боротьби, теорії досягнення лідерства на ринку.

Водночас, незважаючи на численні розробки, деякі теоретико-методологічні проблеми, пов'язані з комплексним висвітленням питання методики побудови конкурентної стратегії аграрного підприємства, досі залишаються невирішеними.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є висвітлення методики побудови конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах нестійкого економічного середовища управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства означає не лише процес виробництва продукції відповідної якості, не тільки використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й зумовлює необхідність враховувати зміни в ринкових умовах та проводити аналіз їх впливу на аграрних товаровиробників, на рівень їх ринкового потенціалу.

Нині склалася непроста ситуація щодо забезпечення відповідності сільськогосподарського виробництва різноманітності ринкових вимог. Коли вимог багато, аграрні товаровиробники самостійно оцінюють важливість таких параметрів, як якість, ціна, швидкість поставки і маркетингова гнучкість та змушені шукати рішення для їх задоволення. Інколи виникає ситуація з вимогами, втілення яких неефективно для аграрного підприємства, наприклад поставки екологічно чистої продукції за низькою ціною, мінімальною ціною при розширеному товарному асортименті і високій швидкості поставки.

Вирішувати ці питання аграрному підприємству доводиться за рахунок формування ефективної системи управління, що забезпечить відповідність сільськогосподарського виробництва маркетинговим ви-

могам і підвищуватиме їх конкурентоспроможність. Тому вибір конкурентної стратегії полягає в пошуку ефективного способу задоволення вимог ринку аграрним підприємством.

Неможливо визначити узагальнюючу стратегію для всіх підприємств. Кожне підприємство, навіть однієї галузі, є унікальним, оскільки залежить від позицій на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, що виробляється, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів [3, с. 51].

При виборі конкурентної стратегії слід враховувати фактори доцільності її застосування, а саме:

- довгострокові перспективи галузі;
- можливості відновлення справи, ринку і своїх позицій на ньому;
- можливості використати підприємством отримані в результаті реалізації фінансові кошти у більш перспективному напрямі [6, с. 32].

При цьому відзначимо, що основні дії щодо вибору стратегії будуть залежати від рівня ефективності управління в організації та самої організації функціонування підприємства.

В економічній літературі під загальними стратегіями розуміється основний управлінський план підприємства, спрямований на налагодження його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [8, с. 242]. Розглядають таке поняття, як стратегічний набір підприємства, що має передбачати дії, спрямовані на розвиток, інтеграцію й використання основних ресурсів підприємства – його активів, навиків і компетенції [7, с. 41].

Оскільки конкурентна стратегія аграрного підприємства значно ширше стратегії управління якістю продукції, то крім вирішення задачі виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції, необхідно вирішити комплекс економічних завдань, орієнтованих на дослідження ринку. Це зумовлює формування конкурентної стратегії аграрного підприємства на основі взаємопов'язаних складових, а саме якості продукції; характеристики аграрного підприємства – товаровиробника і характеристики ринку.

Якість продукції характеризується такими параметрами, як фізичні властивості, внутрішні особливості, вміст поживних речовин, а також дотримання санітарних норм та правил безпеки, вартісні характеристики (ціна реалізації, собівартість). На якість продукції будуть впливати рівень використання виробничого потенціалу, організація виробництва, рівень продуктивності праці, природно-кліматичні умови тощо. Якісні параметри продукції, які враховуються при протистоянні конкурентів, є головним критерієм для покупця.

Характеристика аграрного товаровиробника опосередковано проявляється в якості продукції і визначається технічним рівнем виробництва (рівнем обладнання, кваліфікацією персоналу, тощо). Конкурентоспроможність продукції за її якісними характеристиками, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, у другу чергу – забезпечує вищу прибутковість виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішній ринок, повніше задовольняє потреби суспільства [4].

Характеристика ринку визначає потребу в продукції і диктує певні умови її реалізації. Саме ринок формує обсяги виробництва продукції і в кінцевому підсумку її ціну. Тим більш характерним є це твер-

дження для аграрного ринку, коли окремі аграрні товаровиробники не мають можливості впливати на ринкові елементи. Водночас через маркетингову стратегію підприємства – його рекламно-інформаційну діяльність, періоди виходу аграрної продукції на ринок, цінову стратегію, використання сучасних засобів просування продукції на ринку можливо впливати на ринкову складову. У конкурентній стратегії вкрай важлива саме остання складова – ринок.

Слід враховувати також сильну конкуренцію між аграрними товаровиробниками, яка зумовлена перш за все нестабільністю зовнішнього середовища, у тому числі інфляцією, безробіттям, важкою політичною ситуацією, стрімким зниженням рівня платоспроможності населення, від правильно вибраного напрямку розвитку залежить подальша перспектива функціонування окремих аграрних товаровиробників. Діяльність будь-якої організації проявляється у розкритті існуючого потенціалу, який дозволяє збільшити її доходи, і постійному пошуку нових можливостей його розвитку. Правильно вибрана стратегія розвитку аграрного підприємства є невід'ємним компонентом, який забезпечує його життєдіяльність і відповідне нормативно-правове регулювання процесом, без якого неможливий стійкий розвиток економіки.

Передумовою розробки конкурентної стратегії є забезпечення відповідності між стратегічними цілями аграрного підприємства і будь-якими засобами їх досягнення – економічними, фінансовими, організаційними, матеріальними. При цьому найбільш потужним є ресурсний потенціал, що утворює конкурентну перевагу аграрного підприємства і який воно здатне зберегти в умовах гострої конкурентної боротьби.

Розглянувши складові, можна виділити суттєві, відмінності у поняттях якість продукції та конкурентоспроможність продукції та, відповідно, у системі управління якістю продукції на підприємстві і в його конкурентній стратегії.

Якість продукції можна охарактеризувати як сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням [2, с. 454]. Тоді як конкурентоспроможність продукції є ширшим поняттям і включає крім якості продукції як характеристику аграрного товаровиробника, так і характеристику ринку, на якому реалізується продукція аналогічної якості. Конкурентоспроможні продукти – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників. Основне тут – наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати, а також ступінь розвитку ринкових відносин.

Тобто висока якість продукції саме по собі не є гарантією її конкурентоспроможності на товарних ринках.

Ринковій конкуренції притаманна економічна боротьба між товаровиробниками, постачальниками і споживачами товарів за найвигідніших умов їх виробництва, реалізації або споживання. Це водночас метод вибору оптимального господарського рішення між ними. Економічна доцільність щодо вибору правильного рішення підтверджується станом ринкової рівноваги між попитом та пропозицією на конкретному ринку.

При формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств вирішальну роль відіграє ефективність використання економічних ресурсів. Конкурентні переваги є характерним для певної галузі переліком

чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства. Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації конкурентних переваг, але для розвитку підприємства будь-якої галузі кожен із них може стати інструментом перемоги у конкурентній боротьбі [5, с. 42].

Якісні параметри продукції формуються аграрним товаровиробником виходячи з інтересів споживача (інтересів ринку), а конкурентоспроможність продукції визначається споживачем, і в ній відбивається технологічний рівень виробництва і властивості самого ринку.

Управління конкурентоспроможністю продукції з боку аграрного товаровиробника означає не тільки забезпечення тих чи інших її споживчих властивостей, не тільки використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й облік доходів того сегмента споживчого ринку, на якому передбачається реалізувати прийняте рішення в сфері маркетингу, так як оптимальні конкурентні стратегії визначаються характеристиками тих сегментів, на яких передбачається здійснити пропозицію відповідної аграрної продукції.

Найбільш відповідною, з урахуванням існуючих технологій виробництва, є конкурентна стратегія аграрного підприємства заснована на відтворювальному підході, що орієнтований на постійне відновлення виробництва сільськогосподарської продукції для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (порівняно з кращою аналогічною продукцією на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Складовими якого є: вибір бази порівняння (показники найкращої за властивостями аграрної продукції конкурентів) при плануванні приватних показників якості і ресурсомісткості продукції, бази, що відповідає досягненням науково-технічного прогресу в даній галузі на момент придбання продукції споживачем, бази, що задовольняє вимоги споживачів до моменту придбання продукції споживачем; забезпечення по можливості пропорційного за якістю та кількістю розвитку елементів зовнішнього середовища (макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища підприємства)

Процес формування конкретної конкурентної стратегії аграрного підприємства вимагає проведення економічних досліджень з метою виявлення невідповідності (екологічність, фізичні властивості тощо) власної продукції від аналогічної продукції конкурентів на даному ринку за найважливішими параметрами якості продукції. Конкурентоспроможність аграрної продукції визначається показниками: якості продукції та її ціною. При цьому значення її показників залежать від сили впливу зовнішніх і внутрішніх елементів її конкурентної переваги. Зовнішні – впливають на ціну продукції, яка складається під впливом ринкових умов, а внутрішні – впливають на якість продукції, яка сформована на основі рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємства та інших чинників.

Оцінка рівня конкурентоспроможності аграрної продукції залежить від таких параметрів: відсутності міжнародних норм з оцінки конкурентоспроможності різної продукції; в конкурентоспроможності поєднуються всі показники якості та ресурсомісткості виробництва.

До групи параметрів, які використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності продук-

ції, відносяться: нормативні параметри, що характеризують властивості продукції за рахунок стандартів, технічних умов, і ринку, де реалізується продукція. У разі невідповідності чинним стандартам і технічним умовам вона не може бути використана для задоволення існуючої потреби і тому не має для покупця споживчої вартості; естетичні параметри тощо.

Отже, визначити конкурентоспроможність будь-якої продукції можливо лише проводячи порівняння її з іншою продукцією у процесі реалізації, тому це відносний показник.

Продукція, яку реалізує виробник на аграрному ринку, повинна відповідати певним параметрам. Перший крок споживача до здійснення покупки є її якісні параметри. Вона буде зроблена, якщо аналіз властивостей продукції показує, що остання задовольняє існуючі у покупця потреби і принесе йому необхідний корисний ефект. Якщо не всі властивості продукції відповідають вимогам покупця, це означає її неконкурентоспроможність по відношенню до споживача. В такому випадку він звертається до інших виробників-конкурентів даного товару.

Здійснюючи оцінку різних товарів, які запропоновані на аграрний ринок, споживач разом з порівнянням їх якісних характеристик враховує величину витрат, які він здійснює на її придбання. Фактично це означає, що покупець визначає розмір споживчих цін на необхідний йому товар і використовує їх при порівнянні в процесі вибору. Прагнучи отримати оптимального співвідношення між рівнем споживчих якісних характеристик продукції і своїх витрат, він вибирає на ринку той товар, за яким буде досягнутий максимум корисного ефекту на одиницю витрат. Таким чином, для того щоб з'ясувати конкурентоспроможність будь-якої продукції, необхідно не просто порівняти товари за ступенем їх відповідності конкретній потребі, але і врахувати при цьому витрати споживача, тобто провести порівняння конкуруючих товарів за рівнем ціни споживання.

Тому для виробника пріоритетними напрямками діяльності є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, що полягає в:

- підвищенні ефективності аграрних підприємств за рахунок технологічного переоснащення;
- удосконаленні економічних і фінансових умов функціонування аграрних підприємств, яке передбачає спрощення доступу до фінансових ресурсів, системи державної підтримки та удосконалення оподаткування;

- приведенні стандартів на продукцію сільськогосподарства і продовольства до світових, впровадження міжнародних стандартів тощо.

На основі групових показників по нормативним, екологічним, технологічним та економічним параметрам формується інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. А так як виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє, то вивчення конкурентоспроможності продукції являє собою одну з найважливіших складових частин ринкових досліджень, що створю-

ють основу для вироблення стратегії і тактики діяльності аграрних товаровиробників на ринку.

Поступова інтеграція України у світове економічне співтовариство, членство в СОТ, поступовий перехід до міжнародних стандартів якості, ведення бізнесу та розвиток конкурентного середовища у вітчизняній економіці роблять проблему підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції і вибір конкурентної стратегії підприємства, досить актуальною.

**Висновки з цього дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. В умовах ринкової економіки основними умовою життєздатності аграрного підприємства є його конкурентоспроможна продукція. Для забезпечення власної ринкової «ніші» аграрні товаровиробники повинні правильно здійснити стратегічний вибір з урахуванням як внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме раціональне використання ресурсного потенціалу, модернізація діючих виробничих потужностей, адаптування до економічних змін на ринку знань та навичок управлінського персоналу, зниження витрат на матеріали, комплектуючі та сировину, підвищення якості продукції до вимог міжнародних стандартів, розширення товарного асортименту, оптимізація структури управління та методів управління тощо. Так і зовнішніх резервів, що пов'язані з розвитком маркетингової діяльності (реклама, ефективні комунікації зі споживачами, постачальниками матеріалів), моніторинг змін зовнішнього середовища як на державному так і на міжнародному рівні тощо.

При цьому основним фактором впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства є ринок з реальними споживачькими потребами, задовольнити які воно може, здійснюючи виробництво відповідної продукції та сформувавши налагоджену систему постачання та збуту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 287 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
4. Малік М.И. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: Монографія / М.И. Малік, О.А. Нужна – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
5. Конкурентоспособность предприятия: оценка уровня и направления повышения: [монография/под общ. ред. О.Г. Янковой] – Одесса: Атлант, 2013. – 470 с.
6. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Буркинський Б.В., Лазарева Е.В., Агеева И.Н. и др.]; – Одесса: ИПРЭ-ЗИ НАН України, 2002. – 132 с.
7. Пино Р. Корпоративное айкюдо / Р. Пино ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
8. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.