

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*МАНДИЧ О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, за сучасних умов їх функціонування на об'єктових ринках, є одним з найскладніших та найперспективніших напрямів досліджень, що, в першу чергу, викликано особливостями провадження їх виробничої діяльності. Слід відзначити, що основні проблеми провадження ефективної виробничої-господарської діяльності аграрних товаровиробників мають не лише комерційний, а й виробничий характер. Тому пристосування існуючих теоретичних положень та виокремлення основних компонентів з подальшим використанням, як комплексної стратегії, є актуальним завданням проведення досліджень даного напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує широкий спектр вже визначених в теорії стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємств і розглядати їх як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема, виділяють блок стратегій формування конкурентних переваг (стратегії контролю над витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування), блок стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств (товарно-ринкова й ресурсно-ринкова стратегії, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційні стратегії, організаційна та управлінська стратегії тощо), блок стратегій конкурентної поведінки підприємств на обраних цільових ринках (наступальні, оборонні та коопераційні стратегії). Однак, на нашу думку, їх пристосування до діяльності аграрних підприємств в повному обсязі не є можливим через галузеву специфіку.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження окремих компонентів системи конкурентного розвитку підприємств для можливості обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування на цільових ринках.

Виклад основних результатів дослідження. Система конкурентних стратегій підприємств в теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через ряд чинників організаційного, економічного та управлінського характеру.

Зокрема, що стосується проблем організаційної частини, то першочерговою стратегією підприємств є якнайповніше забезпечення використання вже існуючих виробничих потужностей підприємств. В аграрному виробництві роками формується техніко-технологічна база, проведення оновлення якої не є можливим для фактора швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Тобто така стратегія формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, та основні виробничі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова та технологічна стратегія – в більшості випадків не зможуть оновлюватись або взагалі застосовуватись до аграрних підприємств в короткостроковому періоді. Слід також відзначити, що основним негативним фактором підвищення конкурентоспроможності для аграрних підприємств є час, тому саме швидке реагування на ринкову ситуацію є одним з найважливіших та найважчих завдань, поставлених перед ними.

Пристосовуючи стратегії надбання конкурентних переваг чи так звані загальні стратегії конкуренції, сутність яких розкрита через матрицю за канонічним підходом М. Портера, для умов функціонування аграрних підприємств, можна зробити наступні висновки.

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі коли: на ринку переважає цінова конкуренція; продукція має високий рівень стандартизації; витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих підприємств незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [3]. Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному виду продукції, що враховує готовність споживачів до диференціації, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки позиціонування

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для аграрних підприємств стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких воно буде працювати, та способу позиціонування товарів підприємства в кожному з цільових сегментів. Укрупнено процес розробки стратегії фокусування для підприємств складається з п'яти етапів. 1. Визначення доцільності застосування стратегії фокусування. 2. Сегментування ринку. 3. Вибір цільових сегментів. 4. Позиціонування товару на ринку. 5. Конкретизація стратегії фокусування шляхом розробки комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту.

Запропонований М. Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: стратегія лідерства по витратах; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія на базі низьких витрат; сфокусована стратегія на базі диференціації продукції. Відповідно до даної точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. Виділяють п'ять базових стратегій конкуренції:

– стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі;

– стратегія диференціації продукції - базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією вже існуючої;

– стратегія сегментування ринку - спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;

– стратегія впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція незначна;

– стратегія негайного реагування на потреби ринку - має на меті максимально швидко задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація найбільш рентабельних проєктів.

Висновки. Стратегія забезпечення конкурентного розвитку підприємства являє собою комплексну стратегію, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування існуючих теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх конкурентоспроможності: товарно–ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, ціноутворення; ресурсно–ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів; технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, оновлення технології, технологічні розриви; інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція; інвестиційно–фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх

фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів; соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, соціальний тип колективу; управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Література.

1. World Development Indicators: Agricultural inputs [Electronic resource]. – Mode of access: <http://wdi.worldbank.org/table/3.2#>
2. Agriculture value added per worker [Electronic resource]. – Mode of access: <http://data.worldbank.org/indicator/EA.PRD.AGRI.KD>
3. **Рижикова Н.І.** Європейський досвід реформування податкових систем / **Н.І. Рижикова** // Вісник ХНТУСГ. Серія : Економічні науки. – X. : ХНТУСГ. – 2016. – С. 133-139.
4. **Church A.H.** The science and practice of management / A.H. Church. – New York. – 1918. – 535 с. [Electronic resource]. – Mode of access: http://openlibrary.org/books/OL24601473M/The_science_and_practice_of_management
5. **Eilon S.** Management control / Samuel Eilon. – Boston: Harvard Business School Press, 1971. – p. 207.
6. **Gosling D.H.** Measuring the performance of divisional cost centres / D.H. Gosling // CMA Magazine. – 1988. – № 7/8. – p. 3-30.
7. **Smith M.** The rise and rise of the NFI / M. Smith // Management Accounting. – 1990. – № 68. – p. 6-24.
8. **Vangermeersch R., Church A.H.** // History of Accounting: An International Encyclopedia, [edited by Michael Chatfield and Richard Vangermeersch]. NY: Garland Publishing, 1996. – p. 124.

References.

1. World Development Indicators: Agricultural inputs: <http://wdi.worldbank.org/table/3.2#> [in English].
2. Agriculture value added per worker: <http://data.worldbank.org/indicator/EA.PRD.AGRI.KD> [in English].
3. **Rygykova N.I.** (2016) Evropeyski dosvid reformuvannya podatkovykh system [The European experience of reforming tax systems]. Visnyk Khntusg. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of INTOSH. Series: Economic science, Kharkiv: KhNTUSG, pp. 133-139 [in Ukrainian].
4. **Church A.H.** (1918). The science and practice of management. New York, p. 535 Retrieved from http://openlibrary.org/books/OL24601473M/The_science_and_practice_of_management [in English].
5. **Eilon S.** (1971). Management control. Boston: Harvard Business School Press, p. 207 [in English].

6. **Gosling D.H.** (1988). Measuring the performance of divisional cost centres. Magazine, No 7/8, pp. 3-30 [in English].

7. **Smith M.** (1990). The rise and rise of the NFI. Management Accounting, No 68, pp. 6-24 [in English].

8. **Vangermeersch R., and Church A.H.** (1996). History of Accounting: An International Encyclopedia, [edited by Michael Chatfield and Richard Vangermeersch]. New York: Garland Publishing, p. 124 [in English]

Анотація.

Мандич О.В. *Імплементация конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств.*

В статті розглянуто та проаналізовано систему конкурентних стратегій аграрних підприємств, зокрема, особлива увага приділяється стратегії отримання конкурентних переваг в якості загальної конкурентної стратегії. Проаналізовано особливості формування і використання деяких певних стратегій для сучасних умов сільськогосподарських підприємств в Україні. Запропонована комплексна стратегія для формування конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств функціональними компонентами.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, система, підприємство, сільськогосподарське виробництво, ефективність.

Аннотация.

Мандич А.В. *Имплементация конкурентных стратегий развития аграрных предприятий.*

В статье рассмотрена система конкурентных стратегий аграрных предприятий, в частности, особое внимание уделяется стратегии получения конкурентных преимуществ в качестве общей конкурентной стратегии. Проанализированы особенности формирования и использования некоторых определенных стратегий для современных условиях сельскохозяйственных предприятий в Украине. Предложена комплексная стратегия для формирования конкурентного потенциала и конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий функциональными компонентами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, система, предприятие, сельскохозяйственное производство, эффективность.

Abstract.

Mandych O. *The implementation of competitive strategies of agricultural enterprises.*

The article reviewed and analyzed the system of competitive strategies of agricultural enterprises, in particular, focuses on strategies to obtain competitive advantages as an overall competitive strategy. The features of formation and use some specific strategies for modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine. Proposed a comprehensive strategy to create competitive potential and competitiveness of agricultural enterprises functional components.

Keywords: competitiveness, strategy, system, enterprise, agricultural production, efficiency.