

УДК 631.11:65.014.1.009.12

**О.В. Калюжна, канд. екон. наук, доцент
Т.В. Гондель, В.О. Приймачук, студентки
Миколаївський національний аграрний університет**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто основні концепції стратегічного управління. Досліджено стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Визначено основні стратегії розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проведено оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Досліджено інструменти забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств. Проведено аналіз продуктового портфеля та визначені стратегічні типи складових портфеля. Запропоновано послідовність оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічне управління, концепції управління, конкурентне середовище, система управління, оцінка конкурентоспроможності, агропромислове виробництво, економічне зростання.

Постановка проблеми. На сучасному етапі однією з найактуальніших проблем теоретичного і практичного менеджменту є питання управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах швидкоплинності змін зовнішніх чинників, ведення внутрішньої та міжнародної діяльності. Прагнення підприємств сформувати “довгострокову” систему управління власною конкурентоспроможністю стає фундаментальною основою для вивчення теоретико-методологічних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність характеризує можливість і динаміку пристосування підприємств до умов ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності підприємства дуже багатогранне і важливе, воно безпосередньо пов'язане з реальною побудовою систем управління діяльністю підприємств, галузей, окремого товаровиробника або продукції, економіки держави в цілому та поєднує поведінку економічних агентів в конкурентному середовищі [7, с. 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходиться у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів і практиків. Теоретичним та методологічним основам і принципам управління конкурентоспроможністю присвячені праці таких відомих зарубіжних вчених-економістів, як Д. Аакер, Г. Ассель, І. Ансоф, М. Портер, А. Томпсон, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та вітчизняних – Г. Азоєв, Л.В. Балабанова. Разом з тим, достатньо питань потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Здійснити обґрунтування теоретико-методичних та практичних аспектів формування та механізму реалізації оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу досліджень. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, проте, у загальному розумінні конкурентоспроможність продукції можна визначити як сукупність якісних і цінових характеристик продукції, виготовленої за схемою оптимальних витрат для забезпечення потреб споживачів, що відповідає вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ньому [5, с. 6].

Важелями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є фактори конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства може виходити із зв'язку конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції та ефективності функціонування або базуватися на взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства і рівня його потенціалу та ступеня впливу зовнішнього

середовища [3, с. 6]. На основі кожного підходу побудовано методики оцінки конкурентоспроможності.

В економічній літературі розглядається багато підходів до методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, разом з тим всі вони досить різні в силу багатоаспектності, складності та наукової дискусійності поняття, тому єдиного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства не існує.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє визначити наступні методи визначення конкурентоспроможності підприємства:

- матричні методи, що засновані на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції;
- методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- методи, що базуються на теорії рівноваги фірми тощо.

Важливим при побудові системи оцінки конкурентоспроможності є питання вибору підходу до оцінювання. Можна виокремити такі підходи: системний, процесний, функціональний, логічний, структурний, ситуаційний, вартісний та ін.

До групи аналітичних методів визначення конкурентоспроможності підприємства відносяться: оцінювання на основі споживчої вартості, рейтингове оцінювання (фінансово-економічний метод), оцінювання на основі ефективної конкуренції та оцінювання на основі частки ринку. До графічних методів відносяться багатокутник конкурентоспроможності, метод «радарів», метод «профілів» та матричні методи (матриця BCG, «McKinsey», SWOT-аналізу, конкурентних стратегій Портера, картуванням стратегічних груп тощо).

Рівень конкурентоспроможності вимірюється на основі базових показників потенціалу підприємства та зовнішнього середовища та інтегральних показників. До визначення конкурентоспроможності застосовують економетричні методи, ієрархічно упорядковану систему часткових і інтегральних показників конкурентоспроможності, економіко-математичне моделювання тощо.

Проаналізувавши значну кількість літературних джерел нами запропонована послідовність оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств (рис. 1).

На сьогодні можна констатувати, що вітчизняні практики та теоретики не дійшли єдиної думки стосовно оцінки конкурентоспроможності. Різноманітність методик, часто запозичених із західної практики забезпечення конкурентоспроможності та недостатньо

адаптованих до умов нестабільної економіки України, не дозволяє обрати єдину загальноприйнятту навіть у межах галузі.



Рис. 1. Послідовність оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств

*Складено автором з використанням [1]

Різні методики враховують лише частину тих критеріїв від яких залежить конкурентоспроможність продукції. В сучасних ринкових умовах найдоцільнішим є застосування комплексного та змішаного методів, проте вони потребують подальшої модифікації і врахування таких критеріїв як: інтеграція, інтелектуальний потенціал підприємства, регіональні відмінності ринку [1, с. 6]. Крім того, корективи потрібно вносити до самого алгоритму оцінки конкурентоспроможності, адже він не враховує фактора споживацької поведінки. Потрібно розробляти механізм захисту від неточностей при виборі параметрів оцінки.

З метою застосування на практиці методів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств нами було досліджено сільськогосподарські підприємства Березанського району. За результатами

їх господарської діяльності за період з 2012 - 2014 рр. виявлено, що господарства в більшості є середніми за розміром виробництва. Разом з тим, найбільш крупними сільськогосподарськими підприємствами Березанського району є ПСП «Дмитрівка», ПАТ «Прикордонник» та ПСП Агрофірма «ім.Потриваєва». Площа сільськогосподарських угідь, чисельність працюючих, вартість валової та товарної продукції цих підприємств суттєво перевищує середні дані по району. Найнижчі позиції з великим відривом від інших господарств має ТОВ «Агрофірма Матіясове».

Підприємства району спеціалізуються, в основному, на виробництві зерна та технічних культур, виручка від реалізації яких в структурі товарної продукції становить 87%. У структурі виробництва розрив між рослинництвом і тваринництвом дуже суттєвий. Галузь рослинництва переважає на 94%. Інші галузі в господарствах носять допоміжний характер. Провідною галуззю рослинництва є зерновиробництво, що найбільш повно відповідає природно-кліматичним умовам півдня України.

Одним із важливих питань управління конкурентоспроможністю підприємств є оцінка її рівня. За допомогою бального методу нами була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Березанського району на основі якої можна зробити висновок, що найбільш крупним, фінансово стабільним та найбільш конкурентоспроможним підприємством Березанського району є ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва». Підприємство має найкращі показники ефективності виробничої та збутової діяльності, а також фінансового стану (табл. 1).

Порівнюючи рейтингову оцінку сільськогосподарських підприємств за показниками фінансового стану та ефективності діяльності, можемо сформулювати подальші бізнес-стратегії їх розвитку (табл. 2). Найбільш перспективними сільськогосподарськими підприємствами у Березанському районі є ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва» та ПП «Анатоліївське», для яких на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію подальшого розвитку. Вона передбачає розширення меж ринків збуту, підвищення якості сільськогосподарської продукції, застосування нової техніки та технології господарювання.

Розглядаючи сільськогосподарські підприємства Березанського району, було запропоновано загальні стратегії подальшого розвитку. Більш детальні розробки стратегічного підходу до управління аграрними підприємствами досліджуваного району проведено для ПСП «Агрофірма «Василівка». Для розробки портфеля стратегій проведено аналіз діяльності підприємства стосовно його зовнішніх конкурентів.

1. Бальна оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Березанського району, 2014 р.

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (у балах)											Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)								
		ПСП «Дмитрівка»	ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва»	ПСП «Чапалівське»	ПСП «Агрофірма «Василівка»	ПСП «Фрегат»	ПАТ «Березанський»	ПАТ «Прикордонник»	ТОВ «Агрофірма Матіасове»	ТОВ «ВВІ - Агро»	ПП «Анатолівське»	ПСП «Дмитрівка»	ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва»	ПСП «Чапалівське»	ПСП «Агрофірма «Василівка»	ПСП «Фрегат»	ПАТ «Березанський»	ПАТ «Прикордонник»	ТОВ «Агрофірма Матіасове»	ТОВ «ВВІ - Агро»	ПП «Анатолівське»
1. Частка ринку	0,09	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	0,36	0,45	0,27	0,36	0,45	0,36	0,27	0,36	0,36	0,36
2. Якість товару	0,13	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	0,52	0,65	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,39	0,65
3. Спеціалізація підприємства	0,10	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5
4. Імідж підприємства	0,07	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	0,28	0,35	0,28	0,28	0,28	0,21	0,21	0,35	0,28	0,28
5. Асортимент продукції	0,06	3	5	4	3	4	4	5	3	3	5	0,18	0,3	0,24	0,18	0,24	0,24	0,3	0,18	0,18	0,3
6. Ціна	0,08	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	0,32	0,32	0,24	0,24	0,32	0,32	0,32	0,32	0,4	0,32
7. Канали розподілу	0,05	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5	0,2	0,25	0,2	0,2	0,25	0,15	0,2	0,15	0,2	0,25
8. Ефективність маркетингова комунікації	0,10	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4
9. Виробничі потужності	0,11	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	0,44	0,55	0,33	0,44	0,44	0,44	0,33	0,44	0,33	0,44
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	0,44	0,44	0,33	0,55	0,44	0,33	0,44	0,44	0,44	0,55
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,10	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5
Усього:	1,0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4,04	4,61	3,51	3,87	4,14	3,97	3,69	3,96	3,78	4,55

Використовуючи метод бальної оцінки конкурентоспроможності нами дано оцінку конкурентоспроможності ПСП «Агрофірма «Василівка» відносно конкуруючих сільськогосподарських підприємств Березанського району. За результатами розрахунків найбільш крупним конкурентом досліджуваного господарства є ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва». У таблиці 3 представлено SWOT-аналіз для ПСП «Агрофірма «Василівка».

Сильними сторонами конкурентоздатності ПСП «Агрофірма «Василівка» у порівнянні з конкурентами є: спеціалізація підприємства, якість продукції, матеріально-технічне забезпечення (інновації в технологіях виробництва) та маркетингові комунікації. До слабких сторін можна віднести порівняно вузький асортимент продукції, спрацьованість значної частини виробничих потужностей, обмеженість каналів розподілу на внутрішньому ринку, низька ціна реалізація продукції та проблеми виходу на зовнішні ринки.

2. Бізнес-стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Березанського району

Групи підприємств	Стратегії
ПСП «Агрофірма ім. Потриваєва» ПП «Анатолівське»	<i>Стратегії подальшого розвитку:</i> - підвищення якості продукції; - нові технології - розширення меж ринку
ПСП «Чапаєвське» ПСП «Агрофірма «Василівка»	<i>Стратегія підтримки (стабілізації):</i> - підвищення прибутковості; - підтримка існуючих напрямів; - урізноманітнення видів продукції, що виробляється
ПСП «Дмитрівка» ПСП «Фрегат» ПАТ «Березанський» ПАТ «Прикордонник» ТОВ «Агрофірма Матіясове» ТОВ «ВВІ - Агро»	<i>Стратегія виживання:</i> - реструктуризація; - скорочення та переорієнтація - скорочення витрат

3. SWOT-аналіз діяльності ПСП «Агрофірма «Василівка» Березанського району

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - сильна команда спеціалістів, які мають тривалий досвід у даній галузі - дешева робоча сила - наявність інфраструктури - спеціалізація підприємства - якість продукції - матеріально-технічне забезпечення та маркетингові комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення оборотності обігових коштів - низький рівень інноваційної активності - неналагоджена маркетингова діяльність - низький рівень менеджменту підприємства - вузький асортимент продукції - спрацьованість значної частини виробничих потужностей - обмеженість каналів розподілу на внутрішньому ринку - низька ціна реалізація продукції - проблеми виходу на зовнішні ринки

<i>Продовження таблиці</i>	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту (за межами Миколаївської області) - розширення нових напрямів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень конкуренції на ринку - політична та економічна нестабільність в країні, несприятлива політика держави; - ріст цін на матеріально-технічні ресурси

Висновки. За результатами проведеної оцінки впливу внутрішніх та узагальненого аналізу впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства можна сказати, що загрози зовнішнього ринку перевищують над ринковими можливостями, хоча це перевищення є незначним. Для того, щоб загрози перетворилися на ринкові можливості та, відповідно, підвищилася конкурентоспроможність аграрних підприємств, необхідно вжити відповідні заходи макро- та мікрорівня щодо вдосконалення законодавчої бази відносно діючих стандартів на сільськогосподарську продукцію до європейських вимог, урегулювати розвиток галузей та інфраструктури галузі, запровадити стимулюючу фіскальну політику, вдосконалити інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках, активізувати налагодження і супровід ділових зв'язків між вітчизняними й зарубіжними суб'єктами ринку сільськогосподарської продукції.

Бібліографічний список: 1. Андрійчук В.Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / Андрійчук В.Г., Зубець М.В., Юрчишин В.В. – К.: Аграрна наука, 2008. – 140 с. 2. В сільське господарство України в 2011 році прямі іноземні інвестиції не надходили [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.net/ukr/detail/120432>. 3. Володін С.А. Теоретико-методологічні та організаційні засади інноваційного провайдингу на наукоємному аграрному ринку. – К.: ЗАТ “Нічлава”, 2007. – 384 с.: іл. – Бібліограф.: С. 359–380. 4. Іртищева І.О. Інноваційне оновлення агропродовольчої сфери Причорноморського регіону: проблеми теорії та практики: монографія. – Миколаїв: Дизайн та поліграфія, 2010. – 412 с. 5. Марчук Л.П. Формування інноваційних можливостей аграрного виробництва / Марчук Л.П. // Економіка АПК. – 2009. – № 12. – С. 58–63. 6. Портер М. Международная конкуренция / Портер М. / Пер. с англ. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 49 с. 7. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник для студентів економ. спец. /

Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. – К.: Професіонал, 2007. – 208 с.
8. Управление конкурентоспособностью предприятия / [Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с. 9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с. 10. Школьный О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: [монографія] / О.О. Школьний. — Умань: Уманський державний аграрний університет, 2007. – 308 с.

Е.В. Калюжная, Т.В. Гондель, В.А. Приймачук. Стратегическое управление конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрено основные концепции стратегического управления. Исследовано стратегическое управление конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий. Определены основные стратегии развития конкурентоспособности аграрных предприятий. Проведена оценка влияния внутренних и внешних факторов на конкурентоспособность аграрных предприятий. Исследовано инструменты обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятий. Проведен анализ продуктового портфеля и определены стратегические типы составляющих портфеля. Предложена последовательность оценки конкурентоспособности аграрных предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическое управление, концепции управления, конкурентная среда, система управления, оценка конкурентоспособности, агропромышленное производство, экономический рост.

О. Kaliuzhna, T. Hondel, V. Pryimachuk. Strategic management of agrarian enterprises' competitiveness.

Subject. The competitiveness of economic agents is an essential precondition for effective functioning in the modern business environment that is constantly evolving. Understanding the problem had led to the choice of the research theme and purpose.

The purpose of the article is to study theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation mechanism of agrarian enterprises' competitiveness evaluating. To achieve this goal there were set the following tasks: to reveal the theoretical aspects of assessing the competitiveness of farms; to conduct a strategic analysis of the competitiveness of agrarian enterprises of Berezansky district and to improve the strategic approach to the management of competitive agrarian enterprises. The existing

resources on modern theoretical approaches to assessing the competitiveness of agrarian enterprises were analyzed.

In analyzing the research methods of agrarian enterprise' competitiveness assessment had been discussed the following controversial issues:

- None of the discussed assessment techniques of competitiveness does not sufficiently reasoned and objective manner due to the evaluation of the company's effectiveness;

- For the most complete evaluation of agrarian enterprises' competitiveness the assessment methods of competitiveness' integral index must be used, based on a systematic set of indicators provided the use of reliable expertise and mathematical instruments;

- Only some existing methods of assessing the competitiveness of the agrarian enterprises take into account the marketing software of company without required value of logistic support indices.

The following requirements and criteria of agrarian enterprises' competitiveness assessment are proposed:

1. The results of agrarian enterprises' competitiveness evaluation should show not only the current level of efficiency but give some opportunities for the future forecasting of its changes.

2. As a tool of the agrarian enterprises' competitiveness evaluation it is necessary to use the balanced indices system which includes criteria and features which are suitable for all ticketholders.

3. The result of enterprises' competitiveness evaluation should not only be an integrated indicator. It is necessary to drill through its performance and focus on significant deviations from the reference level.

Methodology event. The most common methods for evaluating the competitiveness of agrarian enterprises and products are determined. It was considered that different methods of assessment take into account only a part of the criteria that affect the competitiveness.

The theoretical and methodological basis of the article is a systematic approach to the study of economic phenomena and processes, as well as fundamental tenets of economic theory and scientific works of domestic and foreign scientists to determine the methods of competitiveness of agrarian enterprises.

During the research the following methods were used; monographic method, Method of Economics and Statistics, Method of Economics and Mathematics, SWOT-analysis, methods of portfolio analysis, graphical methods.

Key words: competitiveness, strategic management, management concepts, competitive environment, management system, assessment of competitiveness, agricultural production, economic growth.