

УДК 338.433

I. Belko, applicant State Agrarian and Engineering University in Podilya

**RATIONALE FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT
STRATEGIES OF MODERN ENTERPRISE**

Annotation. The results of the critical analysis of theoretical positions of market strategies, marketing management concepts, and develop measures to improve the processes of formation of competitive advantages Ukraine agricultural enterprises, and study the basic directions of improvement of product quality. Results comparing notion of "competitive status of the company." Reveals the methodological basis of evaluation competitiveness. Competitive analysis specified components, such as monitoring the competitive environment factors and assessment of market attractiveness; research competitors; evaluation of enterprise competitiveness and identify its competitive advantage. The results determine the level of competitiveness of enterprises in relation to competing companies and compare indicators of the efficiency of basic enterprise with main competitors, making it possible to determine not only the competitiveness but also reveal major shortcomings in strategic management. The results of the use of methodological tools competitiveness of enterprises forecasting method (SWOT-analysis), through which relationships are established between the strengths and weaknesses in the enterprise, as well as threats and opportunities that accompany this activity. Grounded most effective development strategy for various crops and livestock. Preconditions effective functioning of agriculture in an open competitive environment with accelerating globalization and integration processes in the economic sphere.

Keywords: strategic management, strategy, business, competitive status enterprise competitiveness.

І.А. Белко, здобувач ПДАТУ

**ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Наводяться результати порівняння тлумачення поняття «конкурентний статус підприємства». Висвітлюються методичні основи проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зазначаються складові конкурентного аналізу, а саме: моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку; дослідження конкурентів; оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг. Наведені результати визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів, а також порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, підприємство, конку-

рентний статус підприємства, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності є правильний вибір конкурентної стратегії підприємства та виробництво продукції краще, ніж це роблять конкуренти. Високий рівень конкурентоспроможності продукції свідчить про необхідність нарощування обсягів виробництва, можливість формування портфеля замовлень і продажу продукції, отримання максимального прибутку підприємством. Менеджери підприємства повинні чітко визначитися з усіма видами практичної діяльності, які дозволять підприємству краще використовувати наявні ресурси, наприклад, за рахунок втілення більш прогресивних технологій, мотивації працівників чи ефективного управління підприємством. Серед існуючих стратегічних альтернатив такі перспективи може забезпечити стратегія різнобічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. З огляду на це актуальним є критичний аналіз теоретичних положень ринкових стратегій, концепції управління маркетингом, а також розроблення заходів щодо удосконалення процесів формування конкурентних переваг аграрних підприємств України, обґрунтування основних напрямків поліпшення якості продукції. Багато із зазначених питань висвітлюються в працях зарубіжних і вітчизняних вчених: І. Ансоффа, М.Й. Маліка, В.Я. Меселя-Веселяка, В.М. Нелепа, М. Портера, П.Т. Саблука, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, О.О. Школьного та ін.

При встановленні перспективних цілей, розробленні стратегії розвитку підприємства досить вагомого значення набуває конкурентний статус підприємства (КСП). Головною проблемою у визначенні конкурентного статусу підприємства стає проблема оцінки міри достатності розвитку його стратегічного потенціалу й умов зовнішнього середовища для створення та підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Актуальність проблеми, її теоретична і практична значущість обумовили вибір теми наукової статті.

Формулювання цілей статті. Метою написання наукової

статті є визначення теоретико-методичних і практичних підходів обґрунтування стратегії розвитку на аграрних підприємствах. Відповідно до поставленої мети було розв'язано наступні завдання: висвітлити результати дослідження тлумачення поняття «конкурентний статус підприємства»; розглянути методичні основи проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства; навести результати визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Різні науковці підходять до тлумачення поняття «конкурентний статус підприємства» по-різному. Так, наприклад, І. Ансофф трактує поняття КСП як позицію підприємства на ринку, М. Портер – як конкурентну перевагу [3, с. 69; 4, с. 66; 10, с. 54].

Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконують трьома етапами: моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку; дослідження конкурентів; оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Відповідно до шкали експертних оцінок, до якої входить ринкова частка, обсяг продажу, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів. Якісні показники також оцінюють експерти. Якісними показниками є широта асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства. Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства. Виділяють три основні конкурентні переваги: організаційні; функціональні; засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. Функціональні переваги охоплюють показники діяль-

ності в функції маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика.

Переваг, заснованих на відносинах із зовнішнім середовищем, можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії з чинниками як макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами), так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, всілякими контактами аудиторіями і подібне).

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів розраховують відносний рівень конкурентоспроможності.

При аналізі отриманих результатів запропонована оціночна шкала залежно від величини показника:

0-25% – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50% – середній рівень конкурентоспроможності;

51% і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики [2, с. 159].

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності [6, с. 18; 7, с. 8; 9, с. 45].

На першому етапі даного дослідження робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде СВК «Летава» Че-

меровецького району та виявлення основних його конкурентів у районі: ПП «Україна Агро 2-С» та ТОВ «Оболонь Агро», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва (табл. 1).

Таблиця 1

Конкурентний статус (КСП) СВК «Летава» Чемеровецького району по відношенню до основних конкурентів (2014 р.)

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2	
	СВК «Летава»		ПП «Україна Агро 2-С»		ТОВ «Оболонь Агро»	
	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні:						
Ринкова частка, %	7	9	6	8	12	10
Обсяг продажу, тис. грн.	39062,3	9	38890,2	8	128009,5	10
Чистий прибуток, тис. грн.	11616,0	7	18292,9	9	29508,0	10
Рентабельність, %	25,4	4	89,5	10	31,6	5
Коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	X	40	X	41	X	42
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання):						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	X	41	X	25	X	43

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
3. Організаційні (+, -):						
Досвід маркетингової діяльності	-	0	-	0	+	10
Оргструктура управління маркетингом	+	10	-	0	+	10
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка	X	20	X	0	X	30
4. Функціональні (100-бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	X	27	X	13	X	33
Сума зважених оцінок	X	127	X	78	X	148

Джерело: ф. 1, ф. 2, ф. 29 с.-г. і розрахунки автора.

Проаналізувавши дані таблиці 1 та провівши розрахунок конкурентного статусу підприємства, можна зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між СВК „Летава” та ТОВ „Оболонь Агро”, сума зважених оцінок 127 та 148 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності складає 115,6%. Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності СВК „Летава” – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності, відповідно цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок ПП «Україна Агро 2-С» становить лише 78 бали. Низький рівень ринкової частки, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як оргструктури управління маркетингом, так і взагалі наявності маркетингового відділу.

Вибір ефективної стратегії розвитку, на врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Методичним інструментом прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність [8, с. 149].

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності СВК «Летава» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління виробництвом. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Узагальнення результатів проведеного аналізу показано у матриці SWOT-аналізу (табл. 2), яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь).

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу діяльності СВК «Летава»
в умовах нової стратегії діяльності***

Стан зовнішнього середовища:			
Стан внутрішнього середовища	<p align="center">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом – виробництво перспективних продуктів сільськогосподарства (виробництво екологічно чистої продукції). – використання власних ресурсів 		<p align="center">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання закордонних технологій конкурентами – зростання тиску конкурентів
	<p align="center">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стабільний попит на продукцію – мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони – сегментування ринку 	<p align="center">Додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управління та маркетингу</p>	<p align="center">За рахунок залучення нових технологій та кооперації виробництва зайняти передове положення в галузі</p>
	<p align="center">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання темпів інфляції – зміни в потребах споживачів 	<p align="center">Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію</p>	<p align="center">Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, зосередитись на виробництві екологічно чистої продукції</p>

*Розроблено автором з урахуванням [8, с. 149].

Отже, СВК «Летава» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості,

розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Як показує дане дослідження, використання сучасних методів оцінки при формуванні стратегічних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу. Основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства сформовані, далі визначимо конкретні стратегії та доцільність застосування їх у діяльності СВК «Летава».

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат та диверсифікації. У даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є використання нових технологій, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

Галузь тваринництва також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку, адже саме виробництво молока є не тільки основним продуктом галузі тваринництва, але й виробничим напрямком діяльності СВК «Летава». Тому пошук ефективних шляхів отримання конкурентних переваг є однією з умов забезпечення ефективності діяльності всього підприємства.

В основі стратегії розвитку СВК «Летава» лежить гармонізація трьох основних складових (рис. 1).



Рис. 1. Стратегія розвитку СВК «Летава»
Чемеровецького району Хмельницької області*
*Розроблено автором.

Передумовою ефективного функціонування сільського господарства у відкритому конкурентному середовищі при прискоренні глобалізаційних та інтеграційних процесів в економічній сфері є залучення інвестиційних проектів у сучасні інноваційні технології виробництва, що в основному спрямовані на модернізацію, ресурсо- і енергозбереження, зниження витрат, розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу сільськогосподарських товаровиробників [5, с. 64].

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції, СВК «Летава» необхідне обґрунтоване управління якістю. Одна з найважливіших тенденцій – орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб.

Якість продукції, особливо сільськогосподарської, є однією з найскладніших категорій, з якими людство стикається в процесі матеріального виробництва. Це зумовлено величезною різноманітністю видів та якісних показників сільськогосподарської продукції й факторів, що її формують. Рівень якості цієї продукції впливає на валове виробництво кінцевої продукції, витрати, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, а в кінцевому підсумку – на здоров'я і тривалість життя людини [1, с. 10].

З метою забезпечення довгострокової економічної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності пропонуємо СВК «Летава» покращити якість продукції. Безперервний моніторинг ринку маркетинговим відділом дасть можливість підприємству завжди бути в курсі трьох основних запитань: кому виробляти, що, а вже потім і скільки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, можна підвести підсумок, що саме ефективна стратегія розвитку в конкурентній боротьбі зумовлює комерційний успіх підприємства. Найбільшого значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають: управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності; розробка і випуск нових товарів; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи товарного апарату; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції, що випускається; політика цін; стратегічна політика дій; удосконален-

ня організаційної структури; вибір найефективніших каналів розподілу; зниження витрат обігу; кредитна політика і фінансування.

З огляду на це, перспективним напрямом досліджень є розробка концептуальних засад удосконалення організаційних структур управління підприємства, що відповідатимуть новим стратегіям.

Список використаних джерел

1. Амбросов В.Я. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства / В.Я. Амбросов, Т.Г. Маренич // Економіка АПК. – 2005. – № 10. – С. 14-19.

2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підруч. / Василь Гаврилович Андрійчук. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / Пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

5. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств / П.Т. Саблук, М.Й. Малік, Ю.С. Коваленко та ін. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 204 с.

6. Месель-Веселяк В.Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2007. – № 12. – С. 8-14.

7. Нелеп В.М. Диференційований підхід при обґрунтуванні продуктово-ринкових стратегій розвитку сільського господарства / В.М. Нелеп, В.І. Дробот, О.В. Сабовник // Економіка АПК. – 2005. – № 9. – С. 94-100.

8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 685 с.

9. Школьній О.О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств: Монографія / Школьній О.О. – Умань: Вид-во УДАУ, 2015. – 308 с.

10. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May-June, 1987. – 368 p.

Аннотация. Приводятся результаты сравнения толкование понятия «конкурентный статус предприятия». Освещаются методические основы проведения оценки конкурентоспособности предприятия. Указываются составляющие конкурентного анализа, а именно: мониторинг факторов конкурентной среды и оценка привлекательности рынка; исследования конкурентов; оценка конкурентоспособности предприятия и выявления его конкурентных преимуществ. Приведены результаты определения уровня конкурентоспособности предприятия по отношению к предприятиям-конкурентам.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, предприятие, конкурентный статус предприятия, конкурентоспособность.