

УДК 338.432:339.137

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Г. Гринишин, к. е. н., доцент

Л. Балаш, к. е. н., доцент

О. Лисюк, к. е. н., доцент

Львівський національний аграрний університет

© Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк, 2015

**Гринишин Г., Балаш Л., Лисюк О. Конкурентна стратегія підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК**

Запропоновано концепцію конкурентної стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК, яка передбачає підвищення конкурентоспроможності експорторієнтованої продукції та міжнародної конкурентоспроможності підприємства; підвищення конкурентної привабливості інвестиційних проєктів підприємства; підвищення конкурентоспроможності персоналу та системи управління на підприємстві. Обґрунтовано рішення щодо вибору конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням спеціалізації підприємств АПК Львівської області.

**Ключові слова:** стратегія, конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, агропромисловий комплекс.

**Hrunushun H., Balash L., Lusuyk O. Competition strategy of increase foreign activity enterprises of Agroindustrial Complex**

Conception of competition strategy of increase the efficiency of foreign economic activity enterprises of AIC, that includes the increase competitiveness exportoriented products and international competitiveness the enterprise is offered; increase of competition attractiveness of investment projects the enterprise; increase of competitiveness personnel and control system on enterprises. A decision is reasonable in relation to the choice of competition strategy the foreign economic activity taking into account specialization enterprises of AIC Lviv region.

**Key words:** strategy, competitiveness, foreign economic activity, export, agroindustrial complex.

**Гринишин Г., Балаш Л., Лисюк О. Конкурентная стратегия повышения внешнеэкономической деятельности предприятий АПК**

Предложена концепция конкурентной стратегии повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий АПК, которая предполагает повышение конкурентоспособности экспортноориентированной продукции и международной конкурентоспособности предприятия; повышение конкурентной привлекательности инвестиционных проектов предприятия; повышение конкурентоспособности персонала и системы управления на предприятии. Обосновано решение относительно выбора конкурентной стратегии внешнеэкономической деятельности с учетом специализации предприятий АПК Львовской области.

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентоспособность, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, агропромышленный комплекс.

**Постановка проблеми.** Участь вітчизняних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності нерозривно пов'язана з оцінкою власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на міжнародному ринку, дає змогу виявити

сильні та слабкі сторони виробника та розробити стратегію розвитку на перспективу. Перед підприємствами, які орієнтовані на міжнародний ринок, постійно виникає проблема формування стійких конкурентних переваг, щоб послабити вплив із боку зарубіжних конкурентів як на

внутрішньому, так і на світових ринках. Тому, розглядаючи перспективи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК, неможливо оминати питання конкурентної стратегії цієї категорії виробників, оскільки від неї залежатиме подальший розвиток галузі, подолання технологічної відсталості підприємств та виявлення резервів зростання як міжнародної конкурентоспроможності підприємства, так і ефективності зовнішньоекономічної діяльності загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичних і практичних аспектів зовнішньоекономічної діяльності розглянуті в наукових працях відомих учених-економістів: В. Андрійчука, В. Багрової, О. Гребельника, Б. Губського, І. Дахна, М. Дідківського, А. Кандиби, А. Кредісова, А. Мазаракі, Ю. Макогона. Особливостям розвитку зовнішньої торгівлі продукцією аграрного сектору України та аспектам торгівлі у міжнародному агробізнесі присвячені праці В. Власова, В. Губенка, Ю. Данька, Т. Зінчук, С. Кваші, Л. Лісової, Л. Михайлової, І. Пас-ки, П. Саблука, В. Ткаченко та інших авторів. Ці вчені глибоко вивчали закономірності розвитку зовнішньоекономічної діяльності за участю підприємств АПК, однак мало є теоретичних розробок і методичних рекомендацій, які стосуються вирішення відповідних питань на регіональному рівні. Актуальність окресленої проблеми зумовлює доцільність проведення окремого дослідження.

**Постановка завдання.** Перед нами стояло завдання – розробити конкурентну стратегію підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК.

**Виклад основного матеріалу.** Вибір стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства – це довготривалий процес, який передбачає вибір варіанта стратегії з можливих альтернатив поведінки та узгодженість дій усіх структурних підрозділів. На жаль, збитковість сільськогосподарських підприємств є одним із тих негативних чинників, які унеможливають виконання завдань управління, по-в'язаних із

реалізацією обраної конкурентної стратегії. У таких випадках підприємство може взагалі не орієнтуватися на жодну стратегію або ж розв'язувати оперативні задачі, пов'язані з досягненням економічної ефективності господарської діяльності.

Загалом суть стратегічного управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зводиться до формування уявлення про міжнародний ринок та можливі вигоди й перспективи поведінки на ньому. Реалізуючи стратегічне управління підприємством на міжнародному ринку, неможливо оминати питання оцінки ризиків і перспектив на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди.

Однією з причин неадекватної оцінки сильних і слабких сторін ринку, можливостей і загроз є умови невизначеності, притаманні будь-якому ринковому середовищу. Якщо на вітчизняному ринку підприємство може з більшою ймовірністю спрогнозувати поведінку учасників ринку навіть у слабоструктурованому інформаційному просторі, то відсутність досвіду або ж низька компетентність працівників у сфері міжнародної торгівлі зменшує ймовірність отримання бажаного результату в ході реалізації обраної конкурентної стратегії.

Загалом науковці виділяють різні види невизначеностей зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Взнявши за основу класифікацію, запропоновану С. Блюмінім, розглянемо можливі напрями стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК Львівської області в умовах невизначеності зовнішнього середовища (табл. 1). Оскільки самостійно підприємства не в змозі впливати на вирішення проблем, пов'язаних з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю в умовах мінливого зовнішнього середовища та ризиками, що виникають на ринку у зв'язку з невизначеністю й слабоструктурованістю інформаційного простору, низку цих питань закладено в основу регуляторної політики держави у сфері зовнішньої торгівлі [1].

Більшість типових сільськогосподарських підприємств, спираючись на традиційну

систему менеджменту, орієнтовану на ефективність господарської діяльності, не в змозі впливати на проблеми, пов'язані з невизначеністю і на іноземних ринках. Це спричинює зниження частки сільськогосподарських виробників, які беруть пряму участь у здійсненні зовнішньоекономічних операцій, зокрема міжнародної торгівлі. Ці виробники часто делегують і переваги, і ризики від здійснення зовнішньоекономічних операцій посередникам.

У країнах Європейського Союзу створені сприятливіші умови для виробників у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Передусім це зумовлено роботою інституцій,

аналітичних агентств, які оперативного надають інформацію, що може використовуватися невеликими виробниками для стратегічного планування. Успішно функціонує система державної підтримки сільського господарства через систему дотацій. Зокрема в Польщі прикладом такої організації є Інститут економіки рослинництва і тваринництва (Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej), який щомісячно здійснює моніторинг розвитку аграрного ринку, проводить і оприлюднює результати досліджень за різними напрямками, зокрема й щодо розвитку світового ринку за видами товарних ринків.

*Таблиця 1*

**Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК Львівської області за умови невизначеності**

№ з/п	Вид невизначеності	Тип поведінки підприємства
1	Невизначеності, пов'язані з діяльністю учасників економічного життя (насамперед партнерів і конкурентів фірми), зокрема з їх діловою активністю, фінансовим становищем, дотриманням зобов'язань	Використання конкурентних переваг підприємства, використання і адаптація широкого спектра моделей співпраці з партнерами та споживачами
2	Невизначеності, пов'язані зі соціальними та адміністративними чинниками в конкретних регіонах і країнах, в яких підприємство має ділові інтереси	Використання регіонально-інтеграційного ресурсу розвитку експортного потенціалу галузі
3	Невизначеність майбутньої ринкової ситуації в країні, в тому числі відсутність достовірної інформації про майбутні дії постачальників у зв'язку з мінливими перевагами споживачів	Сегментація міжнародних товарних ринків у контексті пріоритетів стратегії підприємства
4	Невизначеності, пов'язані з коливанням цін (динамікою інфляції), валютних курсів та інших макроекономічних показників	Використання переваг від валютного регулювання з боку держави
5	Невизначеності, пов'язані з нестабільністю законодавства і поточної економічної політики, пов'язані з політичною ситуацією, діями екологічних та інших організацій у масштабі країни	Диверсифікація виробництва, підвищення якості менеджменту на підприємстві, участь у діяльності галузевих вітчизняних та іноземних організацій

За даними цього інституту, найбільша увага приділяється важливим питанням, що стосуються економічної, виробничої і соціальної ситуації в польському селі, сільському господарстві, ширша – розвитку харчової промисловості в рамках дослідницької програми «Конкурентоспроможність

польських аграрних підприємств у контексті глобалізації та європейської інтеграції».

В Україні останнім часом спостерігається інтенсивне поглинання сільськогосподарських підприємств, тому життєво необхідними для цієї категорії виробників стають підвищення уваги з боку управлінського складу до пошуку іноземних

партнерів, вихід на нові ринки, у тому числі й іноземні, диверсифікація виробництва, підвищення власного рівня конкурентоспроможності тощо. Оскільки сільське господарство тісно пов'язане з харчовою промисловістю, продовольчими ринками, неможливо оминати й нові підходи до бачення конкуренції (характерні передусім для ринків США), де на перше місце у провідних компаніях виходить стратегія творення унікальної цінності спільно з клієнтами, центром якої виступає не дохід підприємства, а споживач.

Згідно з традиційним підходом у конкуренції метою конкурентної стратегії є позиціонування компанії на заданому просторі в межах галузі (вид залучених ресурсів – фіксовані, зорієнтовані на компанію). Відповідно до нового підходу в конкуренції метою конкурентної стратегії стає відкриття нових джерел цінностей і нових можливостей (вид ресурсів – розширювані, наявні за вимогою, зорієнтовані на середовище, що вдосконалюється) [2]. Для підприємств АПК орієнтація на споживача, що посилює увагу виробника до питань якості продукції, є важливим завданням. Це дає змогу концентрувати увагу на підвищенні

конкурентоспроможності української продукції, а відтак зміцнити експортний потенціал підприємств та вирівняти баланс міжнародної торгівлі, зокрема за товарною групою «живі тварини та продукція тваринництва».

Загалом підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК Львівської області має базуватися на таких напрямках: підвищення якості управління підприємством, розробка і дотримання нормативів стратегічної конкурентоспроможності сільськогосподарської та харчової продукції; розробка пропозицій щодо формування різних стратегій підприємств; вдосконалення організації інноваційної діяльності, впровадження інформаційних технологій та інформаційної підтримки присутності виробника на товарних ринках; підвищення організаційно-технічного рівня підтримки сільського господарства; розвиток логістики і системи маркетингу.

Сукупність заходів, спрямованих на формування конкурентної стратегії аграрного підприємства, загалом має бути зорієнтована на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (див. рис.).



Рис. Формування конкурентної стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК.

Оскільки для підприємств АПК Львівської області характерним є широкий спектр здійснення зовнішньоекономічної діяльності за її видами, конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності повинна охопити кілька етапів:

1) підвищення конкурентоспроможності експортоорієнтованої продукції та міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

2) підвищення конкурентної привабливості інвестиційних проектів підприємства;

3) підвищення конкурентоспроможності персоналу та системи управління на підприємстві.

Аграрна сфера за своєю специфікою є галуззю з особливими вимогами та потребами щодо перспектив здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз за окреслений період показав суттєві відмінності в динаміці й структурі експортно-імпортних операцій в розрізі товарних груп «живі тварини та продукція тваринництва», «продукти рослинного походження», «жири та олії рослинного або тваринного походження», «готові харчові продукти».

## АГРАРНА ПОЛІТИКА: ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

З метою обґрунтування рішень стосовно конкурентної стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК Львівської

області було проведено типологізацію виробництва та реалізації окремих видів продукції АПК з оцінкою їх рівня конкурентоспроможності (табл. 2).

Таблиця 2

### Рекомендовані типи конкурентних стратегій ЗЕД підприємств, що спеціалізуються на виробництві окремих видів продукції

Вид продукції	Конкурентна стратегія
<b><i>Рослинництво</i></b>	
Їстівні плоди та горіхи	Стратегія утримання конкурентних переваг
Ячмінь, кукурудза, насіння олійних культур, овочі	Стратегія зміцнення міжнародної конкурентоспроможності
Гречка, живі рослини і продукти квітництва	Стратегія наслідування
<b><i>Тваринництво</i></b>	
Продукти тваринного походження	Стратегія зміцнення міжнародної конкурентоспроможності
Риба та рибні продукти, молоко та молочні продукти, яйця	Стратегія наслідування
<b><i>Переробка</i></b>	
Олія соняшникова, продукти переробки овочів, плодів	Стратегія утримання конкурентних переваг
Шоколад та продукти, що містять какао, напої безалкогольні, тютюн	Стратегія зміцнення міжнародної конкурентоспроможності
Молоко та молочні продукти, сири, борошно пшеничне, крупи зернових, маргарин, вироби та консерви м'ясні, кондитерські вироби, пиво солодове, вина натуральні	Стратегія наслідування

Рівень міжнародної конкурентоспроможності окремих видів сільськогосподарської продукції є величиною змінною й утримання стратегічних позицій на міжнародних ринках можливе лише за умови реалізації конкретного виду стратегій для кожного з виробництв:

1) для першої групи – стратегія утримання конкурентної переваги та її зміцнення за рахунок інтенсифікації виробництва та інноваційного підходу в управлінні підприємством;

2) для другої групи – стратегія зміцнення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок зростання виробничої ефективності, оптимізації використання ресурсів, диверсифікації ризиків, підвищення кваліфікації персоналу, розширення

масштабів виробництва та представництва за межами країни;

3) для третьої групи – стратегія наслідування, орієнтована на вивчення позитивного досвіду, дослідження та аналіз ринків, подолання внутрішньогалузевих проблем спільно з органами місцевої та державної влади, оптимізацію структури виробництва, підвищення якості продукції та зниження собівартості.

Окрім експортоорієнтованих галузей, пильної уваги щодо перспектив підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності потребують підприємства, що спеціалізуються на виробництві тих видів продукції, які не представлені в структурі експорту продукції АПК регіону. Зокрема йдеться про виробництво продукції скотарства, вирощування свиней, птиці.

Загалом можна виділити такі завдання конкурентної стратегії підприємств АПК, спрямовані на підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності:

– випуск продукції згідно з кон'юнктурою світового ринку та з високим рівнем експортного потенціалу;

– здійснення технологічних перетворень виробництва й адаптації інноваційно-інвестиційної діяльності до реальних умов з урахуванням базової конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку та перспектив стратегій розвитку;

– досягнення певного виду витрат на виробництво продукції та пошук шляхів економії з метою забезпечення цінової конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках;

– підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності міжнародним і вітчизняним стандартам;

– диверсифікація ризиків, пов'язаних зі здійсненням виробничої та зовнішньоекономічної діяльності;

– досягнення рівня управління на підприємстві, здатного виконувати поточні і стратегічні завдання, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;

– налагодження ефективного міжнародного співробітництва через професійні спілки, союзи, торговельні об'єднання, участь у виставках, спрямованого на вивчення вимог і потреб іноземних партнерів, розширення ринків збуту продукції.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** За результатами дослідження можна узагальнити, що аграрній сфері сьогодні є притаманне конкурентне середовище з ознаками монополістичної конкуренції (за рахунок великих корпорацій аграрного бізнесу) та відсутністю уваги до формування конкурентних переваг (з боку дрібних підприємств АПК). Для першого типу виробників характерними з-посеред конкурентних стратегій, які вони можуть використовувати і надалі, є:

1. Лідирування на основі низьких витрат (цін):

1.1) за рахунок концентрації виробництва вони мають змогу виробляти продукцію з меншими витратами;

1.2) продукція переважно стандартизована з визначеним асортиментом (пшениця, зерно, цукор, олія);

1.3) низький рівень цін дає змогу збільшити обсяги виробництва (у тому числі за рахунок відсутності суттєвих бар'єрів до збільшення площі земельних угідь);

1.4) використання виробничого потенціалу, постійний пошук шляхів зниження витрат (у т.ч. і за рахунок сучасних технологій обробітку землі, використання засобів захисту рослин, мінеральних добрив, сучасної техніки та обладнання, продуктивніших порід худоби й сортів рослин тощо);

1.5) сама продукція не потребує значних витрат на науково-дослідницькі заходи (за винятком селекційної роботи і насінництва);

2. Стратегія диференціації:

2.1) великі аграрні корпорації як поєднують галузі (рослинництво і тваринництво, переробку), так і використовують абсолютно несуміжні зі сільським господарством сфери діяльності (наприклад, нафтопереробка);

2.2) є можливість конкурувати за одним ключовим товаром (наприклад, продукція птахівництва), закладаючи основу диференціації навколо нього.

Використання зазначених конкурентних стратегій з одночасним здійсненням операцій із залучення капіталу через розміщення акцій на світових фондових біржах допоможе великим виробникам і надалі підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності та нарощувати обсяги експорту.

Дуже рідко великі аграрні підприємства використовують стратегію фокусування, ознаками якої є отримання конкурентних переваг і задоволення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку. Вибір такої стратегії, на думку науковців, характеризується можливостями підприємства задовольнити особливі вимоги споживачів, використовуючи всі можливості підвищення якості своєї продукції та встановлення ціни залежно від рівня конкуренції та попиту.

На нашу думку, таку стратегію доцільно застосовувати тим підприємствам Львівської області, які б реалізовували їстівні плоди і горіхи, овочі (група з високим рівнем конкурентоспроможності), а також виробникам, що спеціалізуються на виробництві специфічних категорій товарів (наприклад, вовна, бринза, мед). Оскільки в структурі окремих виробництв значна частка припадає на господарства населення, підприємства АПК Львівської області можуть взяти на себе роль посередників у здійсненні міжнародної торгівлі цими видами товарів із подальшим застосуванням обраної конкурентної стратегії. Однак при

цьому особлива увага має приділятися системі контролю якості, що, на жаль, останнім часом є одним із тих негативних чинників, які спричинюють зменшення обсягів продукції, що експортується та знижують ефективність зовнішньоекономічної діяльності загалом.

Отож, сільське господарство та АПК України й Львівської області мають можливість для подальшої інтенсифікації виробництва, що дасть змогу задовольнити потреби внутрішнього ринку та наростити експортний потенціал галузі і вітчизняних підприємств.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Блюмин С. Л. *Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности* / С. Л. Блюмин, И. А. Шуйкова. – Липецк, 2001. – 138 с.
2. Прахалад К. К. *Майбутнє конкуренції* / К. К. Прахалад, В. Рамасвами – К. : Видавництво Капусты, 2005. – 242 с.
3. Лєгеза Д. Г. *Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств* : монографія / Д. Г. Лєгеза. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 396 с.
4. Ліпич Л. Г. *Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств* : монографія / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенюк-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
5. *Зовнішня торгівля Львівщини* : стат. зб. / Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2012. – 77 с.
6. Горін Н. В. *Система регулювання зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією: досвід Польщі* / Н. В. Горін. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – 192 с.
7. Кирилов Ю. Є. *Зовнішньоекономічна діяльність на ринку зерна* : монографія / Ю. Є. Кирилов. – Херсон : Айлант, 2006. – 160 с.
8. Маталка С. Ф. *Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств* : монографія / С. Ф. Маталка. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 210 с.
9. Фатхутдинов Р. А. *Управление конкурентоспособностью организации* / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
10. Котлер Ф. *Основы маркетинга* : профессиональное издание : пер. с англ. / Филип Котлер, Гари Армстронг – М. ; СПб., К. : Вильямс, 2009. – 1067 с.



