

УДК 338.439:339.54

JEL: Q13, Q17

*Вікторія Дияк, Олена Ляшенко*

*Миколаївський національний аграрний університет  
Україна*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ**

*У статті розглянуто процес формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора, а також основні способи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішньому ринку. Виділено головні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора при виході на зовнішній ринок та основні види стратегій розвитку аграрних підприємств, а також перелічено етапи розробки й реалізації конкурентної стратегії цих підприємств на зовнішньому ринку.*

***Ключові слова:** підприємство, аграрний сектор, зовнішній ринок, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, конкурентна стратегія.*

*Викторія Дияк, Елена Ляшенко*

*Николаевский национальный аграрный университет  
Украина*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРАРНОГО СЕКТОРА НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ**

*В статье рассмотрен процесс формирования конкурентной стратегии предприятий аграрного сектора, а также основные способы повышения конкурентоспособности аграрных предприятий на внешнем рынке. Выделены основные направления повышения конкурентоспособности предприятий аграрного сектора при выходе на внешний рынок и основные виды стратегий развития аграрных предприятий, а также перечислены этапы разработки и реализации конкурентной стратегии этих предприятий на внешнем рынке.*

***Ключевые слова:** предприятие, аграрный сектор, внешний рынок, конкурентоспособность, стратегия развития, конкурентная стратегия.*

*Viktoriya Dyyak, Olena Lyashenko*

*Mykolayiv State Agrarian University  
Ukraine*

## **FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN FOREIGN MARKET**

*The article examines the process of forming competitive strategy for enterprises of the agricultural sector and the main ways to improve the competitiveness of agricultural enterprises in foreign market.*

*Detected that the entire activity of the enterprises of the agricultural sector must be based on accurate and verified knowledge of the needs of the target market and consumer demand, evaluating and taking into account production conditions in the nearest time and for the future.*

*Emphasized that the effectiveness of functional strategies depends on well-formed and implemented in practical activity of operational strategies which means strategies for the narrow principal divisions of enterprises of the agricultural sector, which is not independent.*

*In the article allotted the main directions of improving the competitiveness of enterprises of agrarian sector in entering the foreign markets and the main types of strategies of enterprises and lists the stages of development and implementation of competitive strategies of enterprises of the agricultural sector in the foreign market.*

**Key words:** *enterprise, the agricultural sector, the external market, competitiveness, development strategy, competitive strategy.*

**Постановка проблеми.** Формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрного сектору набуло пріоритетного значення у зв'язку з активізацією євроінтеграційної політики держави. Варто відмітити, що притаманна властивість сучасним інтеграційним процесам є здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами агробізнесу з орієнтацією на експортну складову компоненту. Товарна та географічна структура українського експорту аграрної продукції переконливо свідчить про позитивні зрушення, які відбулися останніми роками в галузі на світовому продовольчому ринку. Відтак питання формування конкурентної стратегії аграрних підприємств на зовнішньому ринку є в достатній мірі актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження загальних питань і проблем конкурентної стратегії підприємств на зовнішньому ринку, шляхів і методів їх вирішення знайшли відображення в наукових працях багатьох учених-економістів, зокрема таких як: Н. В. Афанасьєв [1], Ю. Кирилов [3], А. В. Кучер, Л. Ю. Кучер [4], А. С. Полянська [5], М. Портер [6], А. В. Савчук [7], Ю. В. Самойлик [8], О. В. Цимбаліст [9], Л. С. Шевченко [10], О. С. Шнипко [11], М. Kadlečiková, M. Filo, Z. Kapsdorferová, A. Malejčíková [12] та інших учених. Але основні питання щодо формування конкурентної стратегії саме підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку мало розкрито й потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – обґрунтувати теоретико-прикладні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств на зовнішньому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У жорсткому конкурентному середовищі вітчизняні підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення стійкого стану на ринку аграрної продукції, із цією метою застосовують управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на зовнішньому ринку.

Формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку відбувається в умовах економічної нестабільності,

кризового стану виробництва, нерозвиненості інфраструктури, тиску з боку сильних конкурентів, у тому числі іноземних. Усі ці фактори чинять певний вплив на утворення відповідних конкурентоспроможних ринкових структур.

Процес формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку передбачає реалізацію таких етапів [1, с. 42]:

- формування переліку законів конкуренції;
- визначення галузевих правил ведення конкурентної боротьби;
- формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами;
- формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом і їх корегування;
- визначення основних положень конкурентної стратегії підприємства та їх затвердження вищим керівництвом.

Розглянемо ці етапи, спираючись на дослідження вчених [1, с. 42–43]. Так, перший етап – формування сукупності законів конкуренції. Закони конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів. Такі правила не залежать від специфіки галузі, в межах якої функціонує підприємство, та є подібними для всіх суб'єктів діяльності. Формування законів конкуренції зводиться до їх формалізації, уточнення в межах розробки конкурентної політики та конкурентної стратегії підприємства.

Другий етап – визначення галузевих правил конкуренції. Галузеві правила конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів у межах певної галузі. Такі правила формують на рівні об'єднань підприємств, що функціонують у галузі. Формування правил конкуренції на мікрорівні зводиться до їх формалізації, уточнення та доповнення (за необхідності).

Третій етап – розроблення стратегії взаємодії підприємства з прямими конкурентами, що визначає лінію його поведінки щодо підприємств-конкурентів і спрямована на забезпечення сталих конкурентних переваг.

Четвертий етап – формування стратегії взаємодії підприємства з основними силами в галузі (крім прямих конкурентів). Стратегія взаємодії підприємства з основними силами в галузі (крім прямих конкурентів) – це обґрунтована та чітко структурована система принципів взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками, товарами-субститутами, бар'єрами, що є основними конкурентними силами в галузі (крім прямих конкурентів). Процес її формування передбачає визначення стратегії взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками, вхідними бар'єрами.

П'ятий етап – агрегування сформованих на етапах № 1–4 стратегій до єдиної форми, їх аналіз, групування, усунення зайвого. Після розроблення основних компонентів конкурентної стратегії, сформовані принципи та правила необхідно звести до єдиного документа й піддати детальному аналізу (для уточнення й усунення зайвого).

Шостий етап – порівняння одержаних результатів з наявним конкурентним потенціалом, їх корегування. Розроблені положення конкурентної стратегії мають бути адаптовані до наявного потенціалу підприємства. На наш погляд, адаптації підлягають лише два компоненти конкурентної стратегії: стратегія взаємодії підприємства з основними конкурентними силами та стратегія взаємодії підприємства з прямими конкурентами, адже зміст законів конкуренції та галузевих правил конкуренції не залежить від потенціалу конкретного підприємства – оператора ринку. Процес адаптації передбачає уточнення «проблемних» положень конкурентної стратегії.

Сьомий етап – визначення основних положень конкурентної стратегії підприємства та їх затвердження вищим керівництвом. Розробка конкурентної стратегії (як і будь-якої іншої функціональної стратегії) відбувається на рівні керівників функціональних підрозділів, після чого її переглядають, доповнюють і затверджують на рівні вищого керівництва підприємства. Реалізація конкурентної стратегії дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність і стабільну діяльність на галузевих ринках.

Конкурентна стратегія підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку передбачає передусім підвищення конкурентоспроможності підприємств. А це можливо лише за рахунок застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння й оцінки конкурентоспроможності підприємств, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії ринку товарів і ринку технологій, скерованих на сучасний і правильний шлях, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища в період глобалізації.

З розвитком зовнішньоекономічних відносин відбувається становлення й формування конкурентного середовища підприємств аграрного сектора в національній економіці. Підвищення жорсткості методів і форм проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку аграрної продукції викликали об'єктивну необхідність розроблення й утілення на українських підприємствах принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю аграрної продукції та формування стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку.

Кожне підприємство аграрного сектора функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє [7]. Це середовище постійно змінюється, а тому підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни.

Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку є:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів й аналіз конкурентів;
- обґрунтована маркетингова політика;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- усебічне зниження витрат тощо.

Можна виділити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора за виходу на зовнішній ринок [11, с. 170]:

1. До методу удосконалення маркетингової політики підприємств аграрного сектора варто віднести поліпшення роботи усього відділу маркетингу, спираючись на конкурентну стратегію.

2. Пошук нових постачальників сировини та матеріалів дозволить відкрити доступ до якісної й одночасно дешевої сировини й інших ресурсів. Ця робота покладається на відділ забезпечення виробництва.

3. Особливу увагу варто приділити питанню автоматизації виробництва, тому що це найперспективніший шлях розвитку для будь-якого підприємства, який дозволить скоротити питому вагу ручної праці, час і витрати на виробництво і, як результат, підвищить якість аграрної продукції, що значно поліпшить її конкурентоспроможність.

4. Також методом зниження витрат на виробництво є удосконалення внутрішніх процесів підприємства, а саме матеріально-технічного постачання.

У сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора актуальним стає утримання ринкових позицій і пошук нових можливостей, що сприятимуть розширенню ринків збуту й зростанню економічної ефективності.

Однак невирішеним залишається питання формування моделі розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектора на засадах створення системи збалансованих показників і комплексної оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств у сфері міжнародного бізнесу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку потрібен єдиний напрям, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва [8]:

1. Стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяг продажу, прибутку, капіталовкладень, закріпити й утримувати позиції лідера, мати свої унікальні конкурентні переваги;

2. Стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнутий обсяг виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягу продажу й прибутку, досягти ринкової рівноваги, збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток;

3. Стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Основна ціль цієї стратегії – уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва аграрних підприємств.

Для підприємств аграрного сектора України бажано було б застосовувати стратегію зростання, хоча більшість підприємств використовують стратегію виживання [3, с. 320].

Для кожної стратегії розробляють відповідний комплекс дій з її реалізації. Наприклад, для стратегії виживання керівництву підприємств аграрного сектора необхідно розробляти дієві заходи щодо забезпечення високого рівня продуктивності; організації дієвої ефективної системи матеріального й морального стимулювання працівників; використовувати ресурсозберігальні технології; мінімізувати собівартість виробництва; скоротити збиткові напрями діяльності; дотримуватися агротехнологічних вимог ведення землеробства та скотарства й інше.

Для стратегії стабілізації керівництву підприємств аграрного сектора слід активізувати маркетингову діяльність, періодично проводити моніторинг ринку, стимулювати збут і постійно співпрацювати з офіційними дилерами; диференціювати виробництво в напрямі підвищення якості аграрної продукції; збільшувати масштаби виробництва; застосовувати збутову кооперацію; техніко-технологічну модернізацію; поглиблювати спеціалізацію та концентрацію виробництва [2].

Для стратегії зростання підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку потрібно удосконалювати й активізувати апробацію нових перспективних напрямів діяльності, виробництво унікальної для цього ринку продукції; періодично проводити диверсифікацію виробництва; упроваджувати у виробництво результати науково-дослідної діяльності, створювати інформаційні центри; реалізовувати інвестиційні проекти; поліпшувати якісний склад працівників, сприяти підвищенню кваліфікації, матеріального стимулювання; упроваджувати органічне землеробство. Реалізація стратегії неможлива без стратегічного контролю, прогнозування та корегування у відповідності до цілей і змін зовнішнього середовища [5].

Визначивши загальну ідею розвитку конкретного підприємства аграрного сектора на зовнішньому ринку, тобто окресливши логіку майбутнього руху, використовуючи SWOT-аналіз, керівництву підприємства слід побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього слід виділити усі проблеми та переваги, які має конкретне підприємство, напроти кожної з них вказати найбільш загальні рішення. Потім ці рішення деталізувати за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура. Розроблені таким чином функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

Ефективність функціональних стратегій залежить від правильно сформованих і реалізованих у практичній діяльності операційних стратегій, тобто вузьких стратегій для основних структурних підрозділів підприємств аграрного сектора, що не є самостійними [6, с. 451]. Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, за

необхідності, системи управління, приведення її у відповідність зі стратегічними цілями організаційної структури підприємства, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву підприємства передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на підприємства аграрного сектора.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства має бути комплексним і завершеним. Результати досліджень сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців із цієї проблематики дають змогу представити основні етапи розробки конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку (табл. 1). Перелік наведених етапів і процедур на кожному з них не є універсальним, оскільки в конкретній реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини.

*Таблиця 1*

**Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку**

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка й установаження коротко-, середньо- та довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	Моніторинг організаційного оточення підприємства ідентифікується з поточними та майбутніми загрозами й сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення мети
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можна розглядати як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох сфер: макро- та мікросередовища
Визначення мети й постановка завдань	Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обмежень у діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості й загрози зовнішнього середовища; здобуття конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення в реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюють у напрямках: використання адміністративних важелів; за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями

*Джерело:* сформовано за даними [10, с. 440–441].

Формування стратегії розвитку підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку повинно ґрунтуватися на [3, с.112]: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів із посередницькими торговими фірмами й агенціями; врахування національних особливостей і

специфіки запитів споживачів у різних регіонах і країнах. Кожне конкретне аграрне підприємство може використати велику кількість імовірних альтернативних стратегій.

Управління реалізацією стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав і повноважень, контрольних показників і форм контролю [8]. Уся діяльність підприємств аграрного сектора обов'язково має базуватися на точному та вивіреному знанні потреб цільового ринку й споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на дальшу перспективу.

Отже, процес формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку є складним і багатогранним, але разом із цим він є необхідною умовою досягнення стійкого функціонування підприємства на світовому ринку. Досягнення мети за допомогою конкурентної стратегії реальне за умови врахування ситуації, яка склалася на світовому ринку, аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища та дасть змогу аграрним підприємствам сформувати та зміцнити свої позиції щодо конкурентів.

**Висновки.** Формування ефективної конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку становить модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявних ресурсів і з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Тому процес її формування має бути комплексним і завершеним та ґрунтуватись на правильно сформованих і реалізованих у практичній діяльності операційних стратегій, тобто вузьких стратегій для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними. Важливим нюансом під час формування конкурентної стратегії аграрних підприємств на зовнішньому ринку є специфіка запитів споживачів у різних регіонах. Кожне конкретне аграрне підприємство може використати велику кількість імовірних альтернативних стратегій, оскільки стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище.

#### **Список використаних джерел**

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка – Х. : ИНЖЭК, 2002. – 184 с.
2. Бельтюков Є. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. Бельтюков, Л. Некрасова // Економіка : реалії часу. – 2014. – № 12. – С. 6–13.
3. Кирилов Ю. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації : монографія / Ю. Кирилов. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 420 с.
4. Кучер А. В. Стратегические аспекты конкурентоспособности аграрных предприятий на региональном уровне / А. В. Кучер, Л. Ю. Кучер // Аграрная экономика. – Минск. – 2014. – № 10. – С. 61–66.

5. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 293–298.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 449–452.
7. Савчук А. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / А. В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58–61.
8. Самойлик Ю. В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. В. Самойлик // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3. – С. 94–98.
9. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О. В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13(153). – С. 108–110.
10. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : уч. пособие / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
11. Шнипко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації : монографія / О. С. Шнипко. – НАН України ; Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2009. – 456 с.
12. The Impact of Strategic Management on Selected Financial and Economic Results of Agricultural Enterprises Operating in the Slovak Republic / M. Kadlečiková, M. Filo, Z. Kapsdorferová, A. Malejčíková // *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. – 2015. – Vol. 63. – No. 5. – pp. 1679–1686, <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201563051679>.

## References

1. Afanasyev, N. V., Rogozhin, V. D. and Rudyka, V. I. (2002), *Upravlenie razvitiem predpriyatija* [Management of the enterprise development], ID «INZHEK», Kharkiv, Ukraine.
2. Beltiukov, E. and Nekrasov, L. (2014), Competitive strategy of the enterprise: the nature and form-based evaluation of the competitiveness. *Economy: Realities time*, no. 12, pp. 6–13.
3. Kirillov, Y. (2015), *Kontseptualni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Conceptual framework of a competitive agricultural sector of Ukraine under globalization], OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine.
4. Kucher, A. V. and Kucher, L. Y. (2014), Strategic aspects of the competitiveness of agricultural enterprises at the regional level. *Agricultural economics*, no. 10, pp. 61–66.
5. Polianska, A. S. (2009), Formation of competition policy domestic enterprises in the contemporary economy. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages*

of development and problems: *Journal of Nat. Univ «Lviv Polytechnic»*, no. 657, pp. 293–298.

6. Porter, M. (2006), *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: Method of Analyzing Industries and Competitors], 2nd ed, Alpina Business Books, Moscow, Russia.

7. Savchuk, A. V. (2001), Systems approach to the analysis of industrial competitiveness. *The Economist*, no. 12, pp. 58–61.

8. Samoilyk, Yu. (2010), The economic mechanism of formation of competitiveness of enterprise management strategy. *Bulletin ZHDTU*, no. 3, pp. 94–98.

9. Tsimbalist, O. V. (2013), Formation of competitive strategy of enterprise. *Management development*, no. 13(153), pp. 108–110.

10. Shevchenko, L. S. (2004), *Konkurentnoe upravlenie* [Competitive management], Espada, Kharkiv, Ukraine.

11. Shnytko, A. S. (2009), *Konkurentospromozhnist Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Competitiveness for Ukraine's in conditions of globalization], Institute of Economics and Forecasting, Kyiv, Ukraine.

12. Kadlečiková, M., Filo, M., Kapsdorferová, Z. and Malejčíková, A. (2015), The Impact of Strategic Management on Selected Financial and Economic Results of Agricultural Enterprises Operating in the Slovak Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 63, no. 5, pp. 1679–1686, <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201563051679>.

#### How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

##### *Стиль – ДСТУ:*

Дияк В. Формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / В. Дияк, О. Ляшенко // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2016. – Vol. 2. – No. 4. – pp. 85–94. – Mode of access : [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).

##### *Style – Harvard:*

Dyyak, V. and Lyashenko, O. (2016), Formation of competitive strategy of enterprises of the agricultural sector in foreign market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 2, no. 4, pp. 85–94, available at: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).