

УДК 339.137.2:658.0

### **Олена КАЛЮЖНА**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю  
Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: kalyzna1976@gmail.com*

### **Ігор МІРОШНИЧЕНКО**

*магістрант Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: shalomiller94@gmail.com*

### **Аліна ЧЕРЕПНЬОВА**

*магістрантка Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: chalaalina1111@gmail.com*

## **СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств. Здійснено моніторинг наявних проблем у контексті реалій сучасної економічної науки та кризових процесів економічного простору. Доведено необхідність комплексного, стратегічного обґрунтування перспектив ведення сільськогосподарського виробництва. Досліджено взаємозв'язок між стратегіями конкуренції і способами здобуття конкурентних переваг, обґрунтовано методичні підходи до розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, ринкове середовище, стратегії конкурентоспроможності, стратегічний набір, зони зростання.*

У сучасному ринковому середовищі неодмінною умовою виживання підприємств є наявність конкурентних переваг. Одним з напрямів пошуку переваг над конкурентами є ідентифікація їх рівня конкурентоспроможності та формування стратегії досягнення і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, оскільки їх стійке функціонування у ринковій економіці визначається конкурентоспроможністю продукції та конкурентною позицією. Конкурентоспроможність аграрного підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної сільськогосподарської продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність свого функціонування. Це

питання актуальне в сучасних умовах, коли відбуваються докорінні зміни в економічних відносинах, що вимагають водночас враховувати вимоги ринку і економічні можливості підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість дослідження посилюється ще й тим, що на конкурентні відносини впливає глобалізація світової економіки. Міжнародні компанії, виходячи на національні ринки, сприяють посиленню конкуренції серед виробників на основі пропозиції якісної продукції, але одночасно спричиняють ліквідацію діяльності вітчизняних підприємств, які не витримують конкуренції. Особливо це стосується аграрної сфери, що відіграє важливу стратегічну роль у суспільстві, оскільки пріоритетом економічної і соціальної політики держави є створення умов для забезпечення зростання добробуту населення.

Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку економіки знайшли своє відображення в наукових дослідженнях багатьох вчених – І. Ансоффа, Г. Азоєва, В. Амбросова, В. Андрійчука, О. Гудзь, Г. Калетника, С. Кваші, Ф. Котлера, М. Маліка, В. Меселя-Веселяка, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова та інших [1–7]. Їх наукові розробки сприяли дослідженню суті проблем оцінки рівня та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Постановка цілей полягає у розгляді основних аспектів конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності та формуванні основних методологічних підходів до ідентифікації рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Активізація економічних процесів в Україні призвела до загострення конкуренції, що змушує учасників ринку шукати більш ефективні шляхи економічного зростання.

Сучасні конкурентні відносини в аграрній сфері формуються під впливом розширення інтеграції, глобалізації, індивідуалізації вимог, мінливості та диференціації переваг споживачів, підвищення ролі змагальної взаємодії сільськогосподарських підприємств [1]. Одним із основних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність. Наявні в наукових дослідженнях визначення конкурентоспроможності зводять її до оцінки особливостей економічних відносин, що склалися на конкурентному ринку [2, 94], а також специфіки пропонованої продукції [5, 123].

За визначенням Р. Л. Лупака, конкурентоспроможність підприємства – це відносна ха-

рактеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [4, 248].

Конкурентоспроможність підприємств на абстрактному рівні визначають і як набір переваг, використання яких дає можливість підприємству зайняти вигідну змагальну позицію серед конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність – це агрегована характеристика компетентностей, цінностей та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції. Конкурентне середовище аграрних підприємств наведено на рисунку 1.

Підприємства можуть мати різкі конкурентні переваги, однак, зазвичай, до них відносять: економію у обсязі виробництва (масштаб); економію за рахунок навчання персоналу та поліпшення організації праці; вдосконалення товару; автоматизація виробничих процесів та збуту; місцезнаходження фірми; урядові пільги, субсидії; низькі витрати на сировину, трудові ресурси і збут товарів; більш низькі витрати за рахунок угод з постачальниками, інтеграції тощо [3, 138].

У сучасних умовах тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства саме тому, що вони стали широкодоступними, а отже, отримати переваги за рахунок цих відмінностей вже неможливо.

Для аграрних підприємств притаманні наступні основні тенденції розвитку: нестабільність темпів економічного зростання; концентрація виробничих потужностей великих

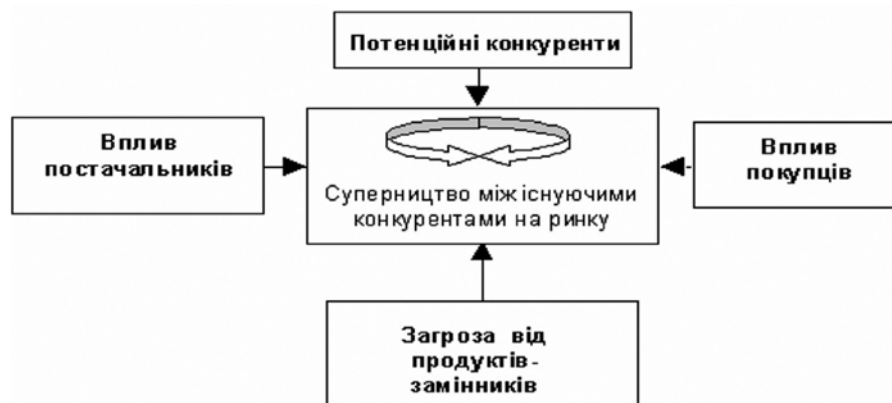


Рис. 1. Конкурентне середовище аграрних підприємств

виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств; посилення залежності від ринків сировини та паливно-енергетичних ресурсів; зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах міжнародних зв'язків; підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції та індивідуалізація попиту споживачів.

Забезпечення узгодженості виробником і споживачем сприяє максимізації прибутку за рахунок виробництва безпечної і якісної сільськогосподарської продукції та досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Ці умови стають підставою для вибору моделей конкурентної поведінки сільськогосподарських підприємств: креативної (забезпечення переваги над конкурентами за рахунок зміни кон'юнктури ринку); пристосувальної (копіювання досягнень); забезпечуючої (збереження конкурентної позиції на ринку за рахунок підвищення якості сільськогосподарської продукції, використання новітніх технологій, сучасного обладнання тощо) [2, 96].

Світовою наукою і практикою накопичено значний досвід у галузі створення механізмів ефективного менеджменту та їх впровадження. Проте низький рівень конкурентоздатності вітчизняних аграрних підприємств багато в чому обумовлений нерозвиненістю ефективного менеджменту. Умови подальшого розвитку аграрного сектору економіки зумовили формування власного механізму управління конкурентоздатністю, який не суперечить загальним питанням теорії управління, базується на певній методології вирішення проблем, відбувається у певній статистиці та динаміці процесів організації підприємства [7, 118].

Конкурентна стратегія аграрних підприємств в першу чергу націлена на досягнення конкурентних переваг, які можна отримати за рахунок:

- орієнтації на новітні технології (продавати тим покупцям і через ті канали збуту, які пред'являють найбільш високі вимоги, зробити нормою перевищення самих жорстких регламентаційних бар'єрів або стандартів якості товарів);
- постійного аналізу змін (розпізнавати і обслуговувати нових споживачів і посе-

редників, чії потреби перші охоплюють потреби інших, відчувати тенденції у вартісних змінах основних факторів виробництва, підтримувати постійні відносини з дослідницькими центрами і креативними групами, вивчати всіх конкурентів, особливо нових і незвичайних);

- здійснення обслуговування на внутрішньому ринку покупців, які мають міжнародний і багатонаціональний характер.
- удосконалення взаємобміну з покупцями, постачальниками, посередниками.

Так, К. Прахалад та В. Рамасвами у праці «Майбутнє конкуренції» стверджують, що в майбутньому пасивна боротьба за цільові ринки не буде достатньою для забезпечення успіху в конкурентній боротьбі. Компаніям доведеться співпрацювати з клієнтами (споживачами), спільно створюючи цінності, які задовольнятимуть останніх» [6, 17].

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, створених за допомогою низьких витрат на робочу силу і природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на розвинутому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях, що постійно вимагають формування стратегії та розробки відповідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства визначаються і обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості [6, 50]. Іншими словами, враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу та природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенції, цінностях, інноваціях та клієнтоорієнтованості. Це передбачає вибір основної конкурентної стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Досягнення і утримання конкурентних переваг залежить в першу чергу від джерел їх формування. Проведений аналіз джерел формування стійких конкурентних переваг у аграрній сфері відповідно до ринкового та ресурсного підходів дозволяє виділити наступні: специфіка аграрного ринку, пов'язана із мінливістю та диференціацією переваг споживачів; впровадження технологічних інновацій у виробництво сільськогосподарської продукції; розширення економічних відносин в умовах глобалізації пропозиції і попиту.

Виробничий цикл в аграрній сфері характеризується різною тривалістю, на різних стадіях економічного розвитку сільськогосподарських підприємств конкурентні переваги мають різні цінності, наповнення, вплив на рівень конкурентоспроможності. Можливість управління ними залежить від ступеня зростання аграрних підприємств і відповідальності менеджменту за майбутні досягнення.

Під впливом часу чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства можуть змінюватися і негативно впливати на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах використовуваних механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності, які закладаються у фундамент стратегій. Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко змінювати наявну стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Згідно досліджень, серед керівників підприємств теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20% підприємств, на світовому – 6%. Практичні спроби мали ефективність не більше 50%. Основними причинами невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у «правилах гри» на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку [8, 119].

До основних причин зниження конкурентоспроможності підприємств можна віднести: погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Період розвитку економічних відносин є передумовою формування стратегій та відповідних їх коригувань. Виділяють наступні стадії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств: початкову, розвиваючу, конкурентоспроможну, інвестиційну. На кожній з цих стадій слід визначати умови формування конкурентних переваг. Звичайно, за умов сучасного розвитку конкуренції, наслідків глобалізації і мінливості конкурентного середовища, змін цілей власників сільськогосподарських підприємств не можна стверджувати, що кожне сільськогосподарське підприємство повинно пройти вказані стадії розвитку. Для деяких з них достатньо досягти конкурентоспроможності в певному сегменті ринку, для інших нові умови господарювання впливатимуть на подальшу долю їх розвитку [5].

Проведені дослідження дозволяють згрупувати методичні підходи до ідентифікації конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в наступні групи:

- за величиною комплексного показника конкурентоспроможності продукції на цільових аграрних ринках за середніми і відносними величинами;
- за величиною комплексного показника, що поєднує показники конкурентоспроможності їх продукції і показники ефективності економічного механізму управління підприємством;
- на основі прикладних моделей та згідно з оцінкою їх стратегічного потенціалу [7].

Найбільш об'єктивний результат дослідження можна одержати шляхом визначення конкурентоспроможності за різними методичними підходами та вибору на їх основі реальної характеристики рівня досліджуваної категорії. Для оцінки очікуваної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати інтегральний метод за критеріальним підходом на підставі системи показників, що характеризують середньорічні зміни функціональних блоків фінансового, виробничого, маркетингового, організаційного потенціалу та менеджменту, розраховані за середньою геометричною і найбільш точно відображають момент переваги споживачів у виборі продукції певного виробника та конкурентну позицію сільськогосподарських підприємств на цільовому аграрному ринку.

Такий підхід є принципово важливим для обґрунтування базової стратегії та механізмів її формування і реалізації. Одним з аспектів вибору стратегії та обґрунтування напрямків і програми її реалізації є ефективне використання впливу окремих факторів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Стратегія як інструмент комплексної моделі, як процес фактично формує принципи та правила, а як результат є певною логікою поведінки підприємства, що визначає напрями розвитку на основі альтернати. Результатами реалізації стратегій, мають стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже, і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія, як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості. Цьому має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, нарешті, відбір серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій.

Саме стратегія призначена для вирішення проблемних ситуацій під час управління змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності притаманні такі

ознаки, як взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [8], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то можна сказати, що вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом.

Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва сільськогосподарське підприємство обирає відповідну модель поведінки, що визначається стратегією розвитку, орієнтованою на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності можна здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку (початкова, розвиваюча, конкурентоспроможна, інвестиційна) сільськогосподарських підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір.

### Список використаних джерел

1. Гудзь О. Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О. Є. Гудзь, О. С. Степасюк / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / Редкол.: Д. О. Мельничук (відп. ред.) та ін. — К.: НУБіП України, 2011. — Вип. 168. — Ч. 1. — С. 194—203.
2. Гуророва І. В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / І. В. Гуророва // Вісн. СНАУ. Сер. Економіка та менеджмент. — 2008. — № 7/2 (30). — С. 94—98.
3. Доц Д. Ю., Ліпінський В. М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. пр. — Львів: НЛТУУ, 2007. — Вип. 17.5. — С. 136—138.
4. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: зб. наук.-техн. пр. — Львів: НЛТУУ, 2010. — Вип. 20.6. — С. 248—252.
5. Мазур Н. А. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення / Н. А. Мазур, М. С. Місюк // Економіка АПК. — 2007. — № 2. — С. 123—127.
6. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвами; пер. з англ. М. Ставицького. — К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. — 258 с.

7. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. — Тернопіль : Екон. думка, 2008. — 570 с.
8. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств / Т. М. Халімон / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 10. — Ч. 2. — С. 117—120.

## References

1. Gudz O. Ie. Formation and Mechanism of Implementation of the Strategy for Managing the Competitiveness of the Agrarian Enterprise / O. Ie. Gudz, O. S. Stepasyuk / Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series "Economics, Agrarian Management, Business" / Red. D. O. Melnichuk (ed.) And others. — K. : NUBiP of Ukraine, 2011. — Вуп. 168. — № 1. — P. 194—203.
2. Gutorova I. V. Factors forming the competitiveness of agricultural enterprises / Gutorova I. V. // Bulletin. SNAU Ser. Economics and Management. — 2008. — No. 7/2 (30). — P. 94—98.
3. Dots D. Iu., Lipinsky V. M. Strategic Provision of Enterprise Competitiveness // Scientific. Bulletin of NLTUU: Collection of scientific works-tech. works. — Lviv : NLTUU, 2007. — Issue 17.5. — P. 136—138.
4. Lupak R. L. The Economic Basis for Ensuring Competitiveness of an Enterprise in a Market Relationship // Scientific Bulletin of NLTUU: Collection of scientific works - tech. works. — Lviv : NLTUU, 2010. — Issue 20.6. — P. 248—252.
5. Mazur N. A. Competitiveness of agricultural production and main directions of its increase / N. A. Mazur, M. S. Masyuk // Economy of agroindustrial complex. — 2007. — No 2. — P. 123—127.
6. Prahalad K. K. Future of competition. Creating a unique value with clients / K. K. Prahalad; V. Ramashvami; English transl. by M. Stavitskyu. — K. : Publishing house of Olexiy Kapusta, 2005. — 258 p.
7. Tarnavska N. P. Enterprise Competitiveness Management: Theory, Methodology, Practice / N. P. Tarnavska. — Ternopil: Econ. opinion, 2008. — 570 p.
8. Khalimon T. M. Strategies for increasing the competitiveness of enterprises / T. M. Khalimon / Scientific bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy. — 2016. — Issue. 10. — Part 2. — P. 117—120.

### **Калюжная Е., Мирошниченко И., Черепнева А. Стратегии повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий**

*Рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты разработки стратегии конкурентоспособности предприятий. Осуществлен мониторинг существующих проблем в контексте реалий современной экономической науки и кризисных процессов экономического пространства. Доказана необходимость комплексного, стратегического обоснования перспектив ведения сельскохозяйственного производства. Исследована взаимосвязь между стратегиями конкуренции и способами получения конкурентных преимуществ, обоснованы методические подходы к разработке стратегии конкурентоспособности предприятий.*

*Ключевые слова:* конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, рыночная среда, стратегии конкурентоспособности, стратегический набор, зоны роста.

### **Kaliuzhna O., Miroshnichenko I., Cherepn'ova A. Strategies for increasing competitiveness of agricultural enterprises**

*The theoretical-methodological and practical aspects of the development of the enterprise competitiveness strategy were studied. The monitoring of existing problems in the context of the realities of modern economic science and crisis processes in the economic space were monitored. The classification of competitive strategies is presented. The necessity of comprehensive, strategic substantiation of perspectives of agricultural production is proved. The methodical approaches to the development of the competitiveness strategy of enterprises are substantiated.*

*Planning for the development of the company's potential is carried out in the following areas: development of competitive products, introduction of advanced technology, improvement of production organization, automation of production processes, creation of new business units, restructuring of existing production, reduction of production resource costs, improvement of enterprise management, professional staffing, growth of production capacity enterprises, standardization and unification of products.*

*The strategy for increasing competitiveness is determined due to three points: as a way to achieve strategic goals; as a characteristic of the appointment and mission of enterprises in the market; as the chosen direction of development with the necessary resource potential for this. It is a system of successive actions of the company for achievement its strategic goals. The components of the strategy include strategic alternatives of development, funding priorities, responsible executives.*

*The strategy is intended to solve unsatisfactory situations during change management. In this status, the strategies of increasing competitiveness have such qualities-features as interconnection and interaction of all components of the system; integrity, consistency and synchronicity in time; consistency with the mission and goals of the organization; adaptability, flexibility to environment changes; autonomy of elements; multidimensionality; update according to environment changes.*

*Key words:* competitiveness of the enterprise, competitive advantages, strategy of competitiveness, strategic set, market environment, growth zones.

Стаття надійшла до редколегії 01.12.2017