

Мандич О.В.<sup>1</sup>

Науменко І.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Харківський національний технічний  
університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

<sup>2</sup>Луганський національний аграрний  
університет

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ:  
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА

УДК 338.22

**Анотація.** В статті розглянуто економічну сутність категорій «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги» та «маркетинг», а також проаналізовано особливості їх поєднання за всіма складовими, зокрема, за товарною, ціновою, збутовою політиками та за комунікаціями, при формуванні та підвищенні рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, маркетингова діяльність, аграрне підприємство, ефективність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.**

За сучасних умов функціонування аграрного ринку, а також враховуючи загальну економічну й політичну ситуацію в країні, особливо гостро постають питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, як у межах національного, так і на зовнішніх ринках. На нашу думку, в першу чергу, це стосується саме підприємств – виробників сільськогосподарської продукції, як важливих учасників отриманого валового національного продукту держави.

На жаль, на сьогоднішній день, говорити про високий рівень конкурентоспроможності в аграрному виробництві поки ще неможливо, що спричинено рядом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Звичайно така теза стосується лише середніх та малих (за розмірами) підприємств. Однак слід також відзначити, що саме вони займають найбільшу частку у валовому виробництві сільського господарства.

Що стосується актуальності проведеного дослідження, то, на нашу думку, вітчизняні особливості провадження виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств вже нарешті дійшли до розуміння основних теорій ефективного функціонування, зокрема, теорії маркетингу. Слід відзначити, що основні поняття, категорії, системи та комплекс маркетингової діяльності в теорії вже давно прописані для умов сільськогосподарського виробництва, однак наразі ще ні в одному аграрному підприємстві (знову ж таки не включаючи великі за розмірами підприємства – агрохолдинги тощо) не існує офіційної служби маркетингу.

І більш того, хотілось би відмітити, що проведене анкетування керівників зазначених підприємств показує, що переважна більшість з них навіть не передбачає впровадження маркетингу у свою діяльність і взагалі не розуміють сутності та особливостей даного виду діяльності. І, як висновок, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств та своєї продукції на основі застосування комплексу маркетингу.

Однак, на нашу думку, через пристосування основних інструментів маркетингу з теорії до практики сільськогосподарських підприємств можливо не лише підвищувати конкурентоспроможність зазначених підприємств, а й покращувати результати їх виробничо-комерційної діяльності загалом.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ключовими категоріями для проведення даного дослідження є конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, а також маркетингова діяльність, особливості теоретичного визначення яких є першочерговими завданнями.

Розуміння сутності конкурентоспроможності вже розкрито у безлічі наукових робіт, як вітчизняних, так і зарубіжних. Дана категорія пройшла великий еволюційний шлях та була розкрита з різних сторін. Так, наприклад, конкурентоспроможність можна розглядати як здатність підприємства витримувати конкуренцію та протистояти конкурентам або як результат на скільки ефективно підприємство задовольняє потреби споживача у порівнянні з конкурентами, які пропонують аналогічний товар або послугу.

Фатхутдинов Р.А. визначає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, який характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на данному сегменті ринку. При цьому конкурентоспроможність являє собою здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку [6]. Згідно теорії Райзберга Б.А., конкурентоспроможність – реальна й потенційна можливість підприємства у існуючих умовах виробляти та реалізувати продукцію, яка за цінними й нецінними характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж у конкурентів [5]. Введення терміну «конкурентні переваги» і розроблена М. Портером теорія конкурентних переваг дають методологічну основу для визначення категорії «конкурентоспроможність». На думку М. Портера, конкурентоспроможність економіки визначається продуктивністю, з якою країна, регіон або кластер використовує свої трудові та природні ресурси і капітал [4]. Визначення конкурентоспроможності, яке найбільш відповідає нашому дослідженню, є теорія Піддубного І.О. та Піддубної А.І., за якою дана категорія являє собою потенційну або реалізовану здатність підприємства до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і таким чином відображає його позицію відносно конкурентів [3].

### **Виклад основного матеріалу.**

Конкурентні переваги можна розглядати як концентрований прояв переваги над підприємствами – конкурентами в різних сферах діяльності. Тобто це є випередження конкурентів за рахунок вдалої реалізації ринкових факторів успіху чи ключових компетенцій.

З погляду на джерела виникнення конкурентних переваг підприємства, їх можна поділити на дві групи: переваги низького і високого рівнів. При чому конкурентні переваги низького рівня для підприємства утворюються при використанні дешевої робочої сили, доступних недорогих джерел сировини тощо, що за сучасних економічних умов не є стабільними, тому такі переваги можуть швидко зникнути. Конкурентні переваги підприємства високого рівня формуються за наявності кваліфікованих кадрів, застосування новітніх інновацій, високих технологій і т.п.

Інша класифікація конкурентних переваг поділяє їх на зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги базуються на відмінній якості товарів, що утворює головну цінність для споживача, а внутрішні формуються на перевагах підприємства стосовно мінімізації виробничих витрат порівняно з конкурентами.

Конкурентні переваги підприємства в теорії є концентрованим проявом переваг над конкурентами з точки зору економічної, техніко-технологічної, організаційної, управлінської та інших видів діяльності підприємства. При цьому їх можна виміряти загальними економічними показниками (зниження виробничих витрат, отримання додаткового прибутку, підвищення рівня рентабельності, збільшення ринкової частки

підприємства та обсягів продажів продукції тощо). Всі зазначені сфери виробничо-комерційної діяльності підприємства повністю змістовно пов'язані з провадження маркетингової діяльності. Якщо розглядати в теорії, то маркетинг в найпростішому розумінні являє собою управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства з метою не лише отримання прибутку, а й якнайповнішого задоволення потреб споживачів. Маркетингова діяльність на підприємстві базується на використанні основних чотирьох інструментів – товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик в комплексі.

Проведене дослідження діяльності окремих сільськогосподарських підприємств дало змогу узагальнити наступні положення. По-перше, керівники вважають, що у діяльності їх підприємств немає ніякого маркетингу і це їм зовсім не потрібно. По-друге, вони лише в теорії знають про існування конкурентоспроможності, в деяких випадках про методи її визначення та шляхи підвищення, однак, знову ж таки, у своїй діяльності не приділяють цьому увагу. І, по-третє, всі опитані керівники наголошують на тому, що за сучасних умов функціонування основне і єдино важливе їх завдання – зосередження основної уваги на виробництві продукції та її ефективному збуті.

Саме за таких реалій, на нашу думку, поєднання теорії до проблем практики може бути ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на перспективу. При цьому, слід також відмітити, що процес використання маркетингу в аграрних підприємствах відбувається у повному обсязі, але не розглядається в такому розрізі. Зокрема, хотілось би звернути увагу, що на будь-якому підприємстві, в тому числі й сільськогосподарському, існує і товарна політика, і цінова, і комунікації або товаропросування, і звичайно ж політика розподілу або збуту продукції. Всі зазначені інструменти маркетингу належним чином функціонують, але лише як окремі елементи.

Ми вважаємо, що ефективність їх використання буде значно більшою при застосуванні зазначених політик у комплексі, як єдине ціле. І якщо додати ще й аналіз об'єктового ринку, хоча б його основних показників, то все це як система і складатиме маркетингову діяльність і саме тоді сільськогосподарські підприємства зможуть стверджувати про маркетингову інноваційність їх функціонування.

Поєднуючи теорію формування конкурентних переваг і комплекс маркетингу, можна визначити наступні маркетингові складові підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Що стосується конкурентних переваг за товарною політикою, то головною задачею є формування асортименту. Сутність забезпечення конкурентних переваг з цієї сторони полягає у плануванні фактично усіх видів діяльності, які спрямовані на відбір продукції для майбутнього виробництва, з метою ефективною реалізації на ринку і відповідністю до вимог споживачів. Система формування конкурентних переваг товарної політики має включати:

1. Вивчення існуючих і перспективних потреб споживачів, аналіз способів використання продукції й особливостей купівельного попиту на об'єктових ринках.
2. Оцінка аналогічної продукції конкурентів.
3. Критична оцінка якості виробленої продукції підприємством, але вже з позицій споживачів.
4. Вирішення питань стосовно продукції, яку слід додати до асортименту, а яку вилучити через зміни в рівні конкурентоспроможності.
5. Проведення диверсифікації продукції за рахунок інших можливих напрямів виробництва.

6. Оцінка і аналіз всього асортименту продукції підприємства, що є невід'ємною частиною маркетингу.

Складність вирішення такої задачі полягає в складності об'єднання всіх елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися види продукції, впроваджені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача. З погляду теорії маркетингу – це є прямою суперечністю і може з конкурентних переваг перейти до розряду конкурентних ваг підприємства.

За ціновою політикою підприємства існує три стратегії створення конкурентних переваг. Перша стратегія - це лідерство в ціні, за якою центром уваги підприємства при виробництві продукції є витрати. Основними джерелами створення цінових конкурентних переваг є такі.

1. Раціональне ведення комерційної діяльності на основі накопиченого досвіду.
2. Економія на масштабі виробництва, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва.
3. Економія рахунок синергічного ефекту, що виникає при виробництві різних видів продукції.
4. Оптимізація внутрішньогосподарських зв'язків, що сприятиме зниженню загально-виробничих та адміністративних витрат.
5. Інтеграція розподільних мереж та систем постачання тощо.

Проводячи в життя стратегію створення конкурентних переваг на основі цінової політики, підприємство також не повинне забувати, що його продукція в той же час має відповідати певному рівню диференціації. Тільки в цьому випадку цінове лідерство може мати суттєвий ефект. Якщо ж якість продукції цінового лідера значно нижче якості аналогічних товарів, то для створення цінової конкурентної переваги може знадобитися настільки сильне зниження ціни, яке призведе до негативних наслідків для підприємства. Проте слід відзначити, що стратегії цінового лідерства і диференціації не повинні змішуватися, не говорячи про те що, не слід їх використовувати на одному підприємстві одночасно.

Диференціація є другою стратегією створення цінових конкурентних переваг. При даній стратегії підприємство намагається надати продукції щось відмінне, що з точки зору маркетингу може подобатися споживачеві і за що він готовий платити. Підприємству зовсім не обов'язково використовувати лише диференціацію для отримання надбавки до ціни. Диференціація може сприяти розширенню обсягів продажів за рахунок збільшення кількості продукції або ж за рахунок стабілізації споживання незалежно від коливань попиту на ринку через налагодження довгострокових зв'язків.

Так, для формування конкурентних переваг на основі диференціації необхідно наступне. 1. Мати чітке уявлення не те, хто приймає рішення з питань покупки. 2. Вивчити споживчі критерії, за якими робиться вибір при покупці товару (ціна, функціональні властивості, гарантії, термін поставки і т.п.). 3. Визначити чинники, що формують уявлення споживача про продукцію (джерела інформації про властивості товару, імідж і т.п.).

Після цього, виходячи з можливостей створення продукції відповідного ступеня диференціації та відповідної ціни (ціна повинна дозволяти споживачеві придбати диференційований продукт), підприємство може приступити до виробництва такої продукції.

Третьою ціновою стратегією, яку підприємство може використовувати для створення конкурентних переваг, є концентрація уваги на інтереси конкретних споживачів.

У цьому випадку підприємство виробляє продукцію спеціально для конкретних споживачів. Концентроване виробництво продукції пов'язано з тим, що або задовольняється якась незвична потреба певного споживача, або ж створюється специфічна система доступу до продукції (система продажу і доставки тощо). Проводячи стратегію концентрованого створення конкурентних переваг, фірма може користуватися одночасно ціновим залученням споживачів, так і диференціацією.

За провадженням на підприємстві політик товаропросування та збуту формування конкурентних переваг можливе за рахунок оптимізації ролі оптових продовольчих ринків в системі факторів підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.

Відсутність альтернативних каналів реалізації аграрної продукції призводить до негативного розвитку галузі та до кризи фінансово-економічного стану товаровиробників. Тому однією з умов вирішення проблеми постачання населення міст і ефективного збуту продукції вітчизняними товаровиробниками повинні виступати оптові продовольчі ринки. Метою створення таких ринків є стимулювання виробництва на основі формування ефективного механізму взаємної зацікавленості виробника і споживача сільськогосподарської продукції шляхом встановлення прямих зв'язків між ними, регулювання виробництва і збуту продукції з урахуванням задоволення споживчого попиту населення.

Відправними моментами системного формування оптових продовольчих ринків виступає основоположна концепція й об'єктивні особливості конкурентного середовища і позиція регіону у забезпеченні продуктами харчування шкіл, навчальних закладів та інших установ соціальної сфери. Це особливо актуальним стає в рамках реалізації соціальних цільових програм. Необхідність створення оптових продовольчих ринків викликана тим, що єдина система матеріально-технічного постачання і збуту у сільському господарстві, що існувала в дореформений період була ліквідована, а стихійно виниклі ринки продовольства мають серйозні недоліки. До числа останніх відносяться дезінтеграція всіх ланок АПВ, скорочення інвестицій, зростання витрат виробництва і обігу, скорочення платоспроможного попиту населення, нерегульований імпорт, диспаритет цін та інші негативні економічні та соціальні відносини в сільському господарстві та ін.

### **Висновки.**

Отже, необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна отожднювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей, — це факт, що фіксується в результаті реальних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності. Як видно з викладеного, всі стратегії створення конкурентних переваг мають суттєві відмінні особливості, що дозволяють зробити висновок про те, що підприємство повинне для себе досить чітко визначати, яку стратегію воно збирається реалізувати, і ні в якому разі не змішувати ці стратегії. У той же час слід зазначити, що є певний зв'язок між цими стратегіями і це також слід враховувати при створенні конкурентних переваг.

### **Література:**

1. Красноруцький О. О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів / О. О. Красноруцький // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. — № 150. — 2014. — С. 9-18.
2. Лупенко Ю.О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України / Ю.О. Лупенко // Економіка АПК. — 2014. - №12. — С. 5 – 11.
3. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства /

- І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264с.
4. Портер М. Международная конкуренция [Текст]: Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.
  5. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – СПб.: Питер, 2003. - 528с.
  6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.