

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

***СИДОРЧЕНКО В.О., ЗДОБУВАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ключовою проблемою вітчизняних аграрних підприємств є підвищення конкурентоспроможності в сучасних інтеграційних умовах.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є основним інтегральним показником, який відображає майже всі сторони його діяльності, характеризує потенціал розвитку, фінансову і виробничу стійкість, визначає позицію та потенціал підприємства на ринку.

Приєднання України до СОТ та зони вільної торгівлі з Європейським Союзом в умовах недостатньої матеріально-технічної забезпеченості аграрних підприємств, невисокої кваліфікації трудових ресурсів, використання застарілих витратних технологій, недосконалого ринку кредитування агросектору та низької пошукової спроможності населення на внутрішньому ринку може підірвати продовольчу і економічну безпеку держави.

Саме тому надзвичайно актуальною проблемою перед вітчизняними агровиробниками постає вироблення відповідної стратегії управління конкурентоспроможністю своєї продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств вивчають такі вітчизняні вчені як Саблук П.Т., Тарнавська Н.П., Красноручький О.О., Мазур Н.А., Гринько Т.В., Алимов О.М., Романишин С.Б., Маренич Т.Г., Онегіна В.М., Амбросов В.Я., Гайдучький П.І. та інші. В працях зазначених вчених висвітлюється широке коло питань побудови конкурентних взаємовідносин аграрних підприємств, напрямків і шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, різних аспектів управління конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження основних стратегій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в сучасних інтеграційних умовах, враховуючи світовий і вітчизняний досвід ефективного ведення сільського господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічний словник вказує: економічна стратегія – це «довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [1]. В теорії менеджменту термін стратегія трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [2].

В сучасній економічній думці багато різноманітних тлумачень цього поняття. Так, наприклад, А. Мескон визначає стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [3, с. 257]. Інше тлумачення поняттю стратегія надає А. Чанднер: «визначення базових довготермінових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних для досягнення таких цілей ресурсів». Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [4].

Незважаючи на деяку різноманітність в економічній літературі тлумачень поняття стратегії, її можна трактувати як засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, заходів, важелів та алгоритмів для встановлення довгострокових цілей, які комплексно охоплюють всі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу, з метою укріплення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі виходячи з оптимального використання ресурсів, якими воно володіє.

З огляду на це стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як програма дій, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Вона оснований на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Враховуючи особливості сільського господарства, можна дати визначення стратегії управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: це комплексна довгострокова програма розвитку підприємств, що здійснюють виробництво, переробку та реалізацію аграрної продукції, заснована на поглибленні взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами та спрямована на формування конкурентних переваг окремого підприємства та аграрних підприємств в цілому.

Кожна система управління починається з місії. За її відсутності ставиться під сумнів необхідність існування такого підприємства. Місія декларує систему цінностей і принципів, якими керується підприємство в своїй діяльності, формулює найбільш загальні пріоритетні цілі діяльності.

Наступним після визначення місії підприємства є вивчення того зовнішнього середовища, в якому здійснюватиметься підприємницька діяльність. На цьому етапі слід визначити ринок або окремих сегмент ринку, на який планується вихід, і в межах встановленого ринкового простору виділити ту його частку, де здійснюватиметься маркетингова діяльність. В першу чергу треба надати оцінку перспектив розвитку з точки зору масштабів зростання, стабільності, місткості ринку та норм прибутку.

Дуже важливим при розробці маркетингових стратегій досягнення конкурентних переваг є аналіз конкурентів. Конкурентна маркетингова стратегія для сільськогосподарських підприємств націлена на вивчення досвіду конкурентів в плані залучення новітніх механізмів, технологій та методів, спрямованих на удосконалення ведення господарської діяльності, як то зниження витрат виробництва, збільшення об'ємів виробленої продукції, удосконалення системи збуту та розподілу та ін.

Визначальним кроком у розробці маркетингових стратегій є формування цілей. Фундаментальна ціль функціонування всіх товаровиробників на ринку однакова – одержання прибутку. Але єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б придатна для всіх фірм, не існує.

Маркетингові стратегії мають наступні класифікаційні ознаки [5]. Залежно від терміну їх реалізації вони поділяються на довгострокові, середньострокові та короткострокові.

Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії росту;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

За станом ринкового попиту бувають стратегії конверсійного, креативного, стимулюючого, підтримуючого маркетингу, синхромаркетингу, ремаркетингу та демаркетингу.

Залежно від загальноекономічного стану підприємства та її маркетингових спрямувань існує три види базових маркетингових стратегій фірми: стратегія виживання, стратегія стабілізації та стратегія росту.

Як відомо, природа ринкового середовища характеризується високим ступенем невизначеності. Тому потрібно постійно проводити аналіз впливу непередбачуваних ситуацій. На думку більшості науковців і представників бізнесу найбільш ефективно управляти ризиками можна при використанні диверсифікації виробництва аграрних підприємств. Це гарантує постійність функціонування виробництва за рахунок додаткових надходжень фінансових ресурсів з джерел, що формуються за межами основного виробництва.

Кожному з етапів розробки та реалізації маркетингової стратегії фірми відповідають свої завдання. Узагальнюючи викладені в економічній літературі етапи, можна привести наступні. Так, на першому постає задача побудови відповідної до обраної стратегії організаційної структури. На другому слід вирішити завдання управління бюджетом і проектами. На третьому етапі розробляють механізм реалізації стратегії, після чого приступають до вирішення задачі підвищення мотивації співробітників та створення на підприємстві сприятливого клімату й організаційної культури.

Завершальним етапом розроблення маркетингової стратегії вважається її оцінювання та коригування. Існує безліч способів оцінки розробленої стратегії. Як правило вони поєднані з аналізом намічених планів та існуючими ресурсами, порівнянням очікуваних результатів з витратами та строками досягнення поставлених цілей. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації.

В сучасних умовах вітчизняне сільськогосподарське підприємство повинне управляти обсягами виробництва та реалізації продукції, регулюючи пропорції залучення економічних ресурсів. При цьому кожен з визначених типів стратегії має обиратися з урахуванням виробничо-комерційних можливостей підприємства та конкретної ситуації на ринку.

За критерієм впливу на економічну ефективність діяльності вітчизняного аграрного підприємства та розвитку його економічного потенціалу виділяють три основні типи маркетингових стратегій: стратегію розширення, стратегію стабілізації та стратегію виживання.

Стратегія виживання є захисною стратегією і використовується при кризовому стані економічної діяльності підприємства. Стратегія стабілізації діяльності підприємства використовується з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів. Стратегія зростання здійснюється при найприйнятнішим умовам стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу.

Вибір конкретної етапної стратегії фірми має здійснюватись на основі аналітичних оцінок господарських можливостей і ризиків, що є найбільш вірогідними для кожної з можливих стратегій з урахуванням сучасної економічної ситуації.

Слід зазначити, що внаслідок суттєвих особливостей сільськогосподарського виробництва рівень технологічної культури виробничих процесів аграрних підприємств не може постійно змінюватись. Це зумовлено інертністю суб'єктів та постійною потребою в залученні значних інвестиційних коштів в оновлення матеріально-технічної бази. Внаслідок цього застосування стратегій створення унікальних товарів та відповідних комерційних пропозицій значно обмежуються. Тому одним з пріоритетних напрямів створення конкурентних переваг вважається налагодження комерційної взаємодії з іншими учасниками ринку більш високих рівнів.

Розглянемо стратегії, які були розроблені в світовій економічній науці саме для досягнення успіху аграрними підприємствами на цільових ринках в умовах сьогодення.

По-перше, слід розглянути стратегію вертикальної інтеграції. Принципового значення в цій стратегії набуває поділ на два основні види інтеграції – горизонтальної (об'єднання сільськогосподарських підприємств як суб'єктів однієї галузі) та вертикальної (налагодження зв'язків між підприємствами суміжних галузей).

Горизонтальна інтеграція спрямована, насамперед, на отримання аграрними підприємствами конкурентних переваг у їх протистоянні з акторами із суміжних галузей. Вертикальна інтеграція, навпаки, передбачає уникнення цього протистояння, заміну механізмів взаємодії, разом із взаємопроникненням, яке може діяти до поглинання. В сучасних українських умовах інтеграція відбувається, як правило, навколо власників елеваторів, зернотрейдерів, переробних заводів.

По-друге, на сьогоднішній день актуальною для нашої країни є стратегія спеціалізації, тобто скорочення кількості культур до одночасного вирощування. Саме цієї стратегії притримуються в Україні найбільші агрохолдинги. В умовах жорсткої цінової конкуренції вирощування великої кількості сільгоспкультур є занадто дорогим задоволенням. Тому як правило вирощують на своїх площах експортні культури та ті, що користуються великим попитом на внутрішньому ринку. Це стратегія вертикально інтегрованої компанії. Для конкретного виробника дуже важливо при цій стратегії зберегти баланс між спеціалізацією та диверсифікацією виробництва.

По-третє, традиційною та досить дієвою є так звана стратегія зменшення витрат. Характерною її ознакою є політика фірми, що забезпечує конкурентоспроможність завдяки дешевшому виробництву та збуту продукції. Основними методами реалізації стратегії вважаються зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва та економія витрат за рахунок створення більш дешевої продукції.

Логічним продовженням стратегії зменшення витрат є стратегія збільшення обсягу виробництва. Тут уже за рахунок масштабу виробництва та концентрації на найбільш прибутковому напрямі виникає можливість зекономити кошти.

Також широко використовується агресивна стратегія поглинання, яка передбачає купівлю господарств-конкурентів. Вона є логічним продовженням стратегії збільшення об'єму виробництва. Політика фірми при цьому напрямі як правило супроводжується нарощуванням земельного банку, переманюванням власників земельних паїв конкуруючої фірми та скупкою активів. При використанні даної стратегії слід враховувати, що надбання корпоративних прав передбачає витрати значних коштів, які мобілізуються за рахунок зменшення фінансування реального виробництва.

Серед запропонованих стратегій досить актуальною вважається стратегія виходу на міжнародні ринки безпосередньо аграрними виробниками. Самостійний експорт зернових дає можливість отримувати додаткові валютні кошти. Тому вона набуває широкого розповсюдження серед великих агрохолдингів. При цьому треба враховувати, що одночасно з прибутками зростають і ризики. Так, система квотування при торгівлі з країнами ЄС може призвести до неможливості виконання міжнародних контрактів.

Але найпривабливішою вважається стратегія удосконалення чи створення нових конкурентних можливостей аграрних господарств. Вона передбачає вихід на якісно нові ринки. Для цього потрібно постійно вводити нові потужності, використовувати передові технології, розширювати сферу виробництва та переробки. Наприклад, із наявних зернових ресурсів розпочинати виробництво борошна, комбікормів, крупів. Тобто виходити на ринки, де рівень конкуренції нижчий, ніж у сільському господарстві, або вищі темпи зростання ринку, його об'єм. Так, ринок комбікормів стабільно ріс на 10-15% у рік протягом останніх 5 років. При цьому слід враховувати,

що рівень конкуренції не є константою і конкурентний тиск з часом буде зростати і в цих нішах.

Висновки. Роблячи висновки з викладеного матеріалу можна дати збірний образ успішного сільськогосподарського господарюючого суб'єкта, який позиціонується як спеціалізований, вертикально інтегрований, з раціональними технологіями виробництва та менеджменту, має великий земельний банк, розвивас нові напрями бізнесу. В цілому, аналізуючи дані Департаменту статистики сільського господарства та навколишнього середовища, найкращих результатів досягають сільськогосподарські підприємства розміром 2-3 тис. га. Цей розмір цілком достатній для успішного господарювання. Але навіть найефективніші дії будуть втрачати сенс за відсутності визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Література.

1. **Алимов О.М.** Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / **О.М. Алимов, І.А. Ігнатієва** // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. – С. 109-115.

2. **Стігліц Дж.** Економіка державного сектора / **Дж. Стігліц.** – К. : Основи, 1998. – 854 с.

3. Управление конкурентоспособностью продукции [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://chtivo.biz/ekonomika/307-upravlenie_konkurentosposobnostju_produkcii.html?showall=1

4. **Олійник С.** Фермери просять підтримки / **С. Олійник** // Газета Експрес 16-17 вересня 2014 р. – С. 2-3.

5. **Романишин С.Б.** Система управління конкурентоспроможністю підприємства / **С.Б. Романишин** // Науковий вісник НАТУ України. – 2010. – Вип. 20.12.

6. **Піддубний І.О.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / За ред. **І.О. Піддубного.** – Х. : «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

7. **Тарнавська Н.П.** Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / **Н.П. Тарнавська.** – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

8. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/61/9063/>.

9. **Мескон А.** Основы менеджмента / **А. Мескон, Дж. Хедоури**; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 762 с.

References.

1. **Alymov O.M., Ihnatiieva I.A.** (2005). Balansuvannia stratehii v stratehichnomu nabori pidprijemstva [Balancing strategies in the strategic set of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of Economics*, No 7, pp. 109-115 [in Ukrainian].
2. **Stihlits Dzh.** (1998). *Ekonomika derzhavnogo sektora [Economics of the public sector]*. Kyiv: Osnovy, p. 854 [in Ukrainian].
3. Upravlenie konkurentosposobnostiu produktcii [Management of competitiveness of products]. (n.d.). *chtivo.biz*. Retrieved from http://chtivo.biz/ekonomika/307-upravlenie_konkurentosposobnostju_produkcii.html?showall=1 [in Russian].
4. **Oliinyk S.** (2014). Fermery prosiat pidtrymky [Farmers ask for support]. *Hazeta Ekspres (16-17 veresnia 2014) – The Express Newspaper (September 16-17)*, pp. 2-3 [in Ukrainian].
5. **Romanyshyn S.B.** (2010). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva [System of competitiveness management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Herald NLTU Ukraine*, Issue 20.12 [in Ukrainian].
6. **Piddubnyi I.O.** (Ed.). (2004). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidprijemstva [Management international competitiveness of the enterprise]*. Kharkov: «INZhEK», p. 264 [in Ukrainian].
7. **Tarnavska N.P.** (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [he management competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice]*. Ternopol: Ekonomichna dumka, p. 570 [in Ukrainian].
8. Integratsiia klassicheskikh i sovremennykh metodik razrabotki konkurentnoi strategii organizatsii s tseliu povysheniia konkurentosposobnosti predpriatii [Integration of classical and modern methodologies for the development of the competitive strategy of the organization with the aim of improving the competitiveness of enterprises]. (n.d.). *www.moluch.ru*. Retrieved from <http://www.moluch.ru/archive/61/9063/> [in Russian].
9. **Meskon A., Khedouri Dzh.** (1992). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. (Trans). Moscow: Delo, p. 762 [in Russian].

Анотація.

Сидорченко В.О. Стратегії управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в сучасних інтеграційних умовах.

В статті здійснене дослідження основних стратегій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в сучасних інтеграційних умовах, враховуючи світовий і вітчизняний досвід ефективного ведення сільського господарства.

Визначене узагальнене трактування стратегії як засобу реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, заходів, важелів та алгоритмів для

встановлення довгострокових цілей, які комплексно охоплюють всі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу, з метою укріплення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі виходячи з оптимального використання ресурсів, якими воно володіє.

Запропоновано стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства визначати як програму дій, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, заснованої на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств визначена як комплексна довгострокова програма розвитку підприємств, що здійснюють виробництво, переробку та реалізацію аграрної продукції, заснована на поглибленні взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами та спрямована на формування конкурентних переваг окремого підприємства та аграрних підприємств в цілому.

Встановлено, що в сучасних умовах вітчизняне сільськогосподарське підприємство повинне управляти обсягами виробництва та реалізації продукції, регулюючи пропорції залучення економічних ресурсів. При цьому тип стратегії має обиратися з урахуванням виробничо-комерційних можливостей підприємства та конкретної ситуації на ринку.

Ключові слова: стратегії управління, конкурентоспроможність, інтеграція, маркетинг, ринок.

Аннотація.

Сидорченко В.А. Стратегии управления конкурентоспособностью аграрных предприятий в современных интеграционных условиях.

В статье осуществлено исследование основных стратегий управления конкурентоспособностью аграрных предприятий в современных интеграционных условиях, учитывая мировой и отечественный опыт эффективного ведения сельского хозяйства.

Обобщена трактовка стратегии как средства реализации миссии предприятия, представляющей собой совокупность методов, мер, рычагов и алгоритмов для установления долгосрочных целей, которые комплексно охватывают все сферы деятельности предприятия, учитывают возможные будущие изменения внешней среды, цикличность развития национальной и мировой экономик, а также интересы каждого из членов трудового коллектива, с целью укрепления конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе исходя из оптимального использования ресурсов, которыми оно обладает.

Предложено определять стратегию управления конкурентоспособностью предприятия как программу действий, направленных на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, основанную на принципах гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды, инновационности, системности и ситуационности.

Стратегия управления конкурентоспособностью аграрных предприятий определена как комплексная долгосрочная программа развития предприятий, осуществляющая производство, переработку и реализацию аграрной продукции, основанная на углублении взаимосвязей между хозяйствующими субъектами и направленная на формирование конкурентных преимуществ отдельного предприятия и аграрных предприятий в целом.

Установлено, что в современных условиях отечественное сельскохозяйственное предприятие должно управлять объемами производства и реализации продукции, регулируя пропорции привлечения экономических ресурсов. При этом тип стратегии должен выбираться с учетом производственно-коммерческих возможностей предприятия и конкретной ситуации на рынке.

Ключевые слова: стратегии управления, конкурентоспособность, интеграция, маркетинг, рынок.

Abstract.

Sidorchenko V.A. Strategy of agricultural enterprises competitiveness management in modern conditions of integration.

The article presents the results of study of major strategies of management competitiveness of agricultural enterprises in modern conditions of integration, given on the world and national experience of effective agriculture.

A certain generalized treatment strategies as means of achieving the mission of the enterprise, is a set of methods, measures, tools and algorithms for establishing long-term goals, which comprehensively cover all areas of activity of the enterprise, take into account possible future changes in the external environment, the cyclical development of the national and world economies, as well as the interests of each member of the staff, with the aim of strengthening competitive positions of the enterprise in the long term, based on optimal use of the resources that it has.

The proposed strategy of competitiveness management of the enterprise determines a program of action aimed at achieving long-term competitive advantages of enterprises based on the principles of flexibility and adaptability to changes in the external environment, innovation, consistency and situational.

Strategy of management of competitiveness of agricultural enterprises is defined as a complex long-term program of development of enterprises engaged in the production, processing and realization of agricultural products based on the deepening of the relationship between business entities and is directed on formation of competitive advantages of individual businesses and agricultural enterprises in General.

It is established that in modern conditions of domestic agricultural enterprise must manage the volumes of production and sales of products by varying the proportions of attracting economic resources. In this type of strategy should be chosen taking into account the production and commercial capabilities of the enterprise and the specific situation on the market.

Key words: management strategy, competitiveness, integration, marketing, market.