УДК 631.11.009.12

С.М. Шинкар, канд. екон. наук

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Розглянуто процес розробки та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства сільського господарства. Визначено основні заходи для покращення конкурентного положення досліджуваного підприємства ТОВ «САТУРН».

Рассмотрен процесс разработки и обоснования конкурентной стратегии предприятия сельского хозяйства. Определены основные мероприятия для улучшения конкурентного положения исследуемого предприятия ООО «САТУРН».

The process of development and validation competitive strategy of agriculture enterprise. The main measures to improve the competitive position of the investigated enterprise LTD «SATURN».

Постановка проблеми у загальному вигляді. Пріоритетним напрямом розвитку економіки України є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції досягається позитивний ефект масштабу, що є передумовою забезпечення конкурентних переваг та ринкової сили. Це підтверджує також досвід економічно розвинених країн, де спеціалізація та концентрація виробництва в поєднанні із застосуванням інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності системи господарювання.

За багатьма ознаками вітчизняні підприємства залишаються неконкурентоспроможними, виробництво продукції в розрахунку на одного зайнятого в національному господарстві в кілька разів нижче, ніж у розвинених країнах тощо. Товаровиробники не забезпечують населення України науковообґрунтованим рівнем споживання продукції широкого вжитку. Таким чином, криза національного господарства є проблемою не лише економічною, а й соціальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного управління конкурентоспроможністю в економічних умовах, що швидко змінюються, розглянуто в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених: М. Портера, Л.В. Балабанової, П.Ю. Бєлєнького, І.П Булеєва та ін. Вивчення опублікованих праць свідчить про відсутність достатнього висвітлення принципово

важливих питань, пов'язаних із комплексною всебічною оцінкою конкурентоспроможності підприємства.

Мета та завдання статті – обґрунтувати конкурентну стратегію досліджуваного підприємства ТОВ «САТУРН» та визначити шляхи підвищення його конкурентного статусу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтовуючи конкурентну стратегію товарних підприємств, необхідно врахувати низку чинників. Важливо проаналізувати поточне становище товаровиробника в конкурентній боротьбі, визначити його потенційні можливості та реальність їх змін у перспективі. Доцільно оцінити напрями позиціювання щодо інших конкурентів, передбачити стабільність позицій за умов можливих дій конкурентів та зміни кон'юнктури. [1]

Реалізації конкурентних стратегій товаровиробника передує оцінка ринкового потенціалу, ринкової частки інших товаровиробників та економічної концентрації даного ринку, визначення рівня його відкритості щодо міжрегіональної та міжнародної торгівлі, побудова конкурентних карт з урахуванням рівня інтенсивності конкуренції.

Значне місце в ході вироблення стратегії відводиться аналізу галузі й конкуренції в ній. Результати аналізу дозволяють оцінити ситуацію й виробити судження про її привабливість чи непривабливість на цей час і в перспективі.

Для аналізу конкурентних переваг на рівні підприємства давно та успішно використовується розроблений за кордоном метод SWOT-аналізу [2-4]. За цього метода об'єкт економічного управління розглядають з чотирьох принципових позицій: сильних та слабких сторін його діяльності, можливостей та загроз майбутнього розвитку. У ході дослідження було виявлено сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності сільського господарства України, проаналізовано можливості та загрози розвитку галузі (рис.).

Для завоювання позицій у жорсткій конкурентній боротьбі в період глобалізації Україна повинна повною мірою використовувати об'єктивні переваги, які вона має завдяки своєму географічному положенню, територіальним та кліматичним особливостям. В аграрній сфері, зокрема, до таких переваг України слід віднести сприятливі кліматичні умови для ведення сільського господарства та родючі українські чорноземи. Крім того, значний земельний потенціал та традиційно екстенсивний шлях розвитку сільськогосподарського виробництва дозволяють без значних інвестиційних затрат організувати в Україні виробництво багатьох видів екологічно чистої

сільськогосподарської продукції як для внутрішнього споживання, так і на експорт. Потреба в такій продукції у світі сьогодні дуже велика, насамперед у країнах, які через обмеженість природних ресурсів змушені використовувати все інтенсивніші методи вирощування сільськогосподарських культур та розведення худоби.

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
1. Подолання економічного спаду в сільському господарстві та поступова стабілізація сільськогосподарського виробництва. 2. Розширення місткості світового ринку продовольства. 3. Сприятливі природно-кліматичні умови та транзитні можливості. 4. Наявність земельних територій, що дозволяють виробляти та експортувати екологічно чисту продовольчу продукцію	1. Кризовий стан ресурсного потенціалу сільського господарства та складне фінансове положення сільськогосподарських товаровиробників. 2. Слабо розвинена ринкова та виробнича інфраструктура АПК. 3. Загострення соціальних проблем сільської місцевості. 4. Недостатній рівень державного регулювання та підтримки аграрного виробництва
Можливості	*Загрози*
1. Формування потужного виробника та експортера агропродовольчої продукції. 2. Зміцнення конкурентних позицій за рахунок переходу до інноваційного типу розвитку АПК. 3. Забезпечення продовольчої безпеки та стабільного розвитку галузі, динамічне вирішення соціальних проблем сільської місцевості, виходячи з власних ресурсів. 4. Вихід на світовий ринок з екологічно чистою продукцією	1. Посилення тенденцій до зменшення державного регулювання та підтримки аграрного сектору економіки у зв’язку з приєднанням України до СОТ. 2. Розширення доступу зарубіжних виробників та захоплення ними ключових позицій на вітчизняному продовольчому ринку. 3. Занепад ресурсної бази сільського господарства може призвести до повної втрати продовольчої безпеки. 4. Непоправні зміни в соціальній та демографічній ситуації в сільській місцевості

Рисунок. – Структура SWOT-аналізу конкурентоспроможності сільського господарства України

Разом із тим необхідно повною мірою пізнати й слабкі сторони, щоб вжити заходів із подолання цих негативних процесів.

Одна із важливих умов конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників України – підвищення продуктивності праці, покращення якості робочої сили на основі зростання рівня освіти та кваліфікації, збільшення оплати праці та посилення трудової дисципліни. Проблема незайнятості населення, яка спостерігається в сільській місцевості, значною мірою має структурний характер, оскільки більшість підприємств у сільській місцевості гостро потребують кваліфікованих працівників та спеціалістів. Однак більшість випускників ВНЗ не хочуть працювати в сільській місцевості через нерозвинену соціальну та виробничу інфраструктуру. Інфраструктура – це базис для створення нових робочих місць, формування альтернативних видів сільської зайнятості, доступ до отримання належної освіти, медичного обслуговування. Крім того, розвинута інфраструктура сприяє зниженню виробничих витрат та зростанню оплати праці робітників сільськогосподарських підприємств.

Одним з основних напрямів сучасної аграрної стратегії є формування сільського господарства як потужного виробника та експортера сільськогосподарської продукції. Щоб галузь стала конкурентоспроможною, необхідно створити повноцінне конкурентне середовище на внутрішньому аграрному ринку, провести модернізацію системи захисту внутрішнього ринку відповідно до вимог СОТ, постійно підтримувати сільськогосподарського товаровиробника та експортні виробництва.

Із приєднанням до СОТ рівень тарифного захисту знизиться, що сприятиме більшому проникненню на вітчизняний ринок іноземних товарів, а розмір прямої внутрішньої підтримки аграрного сектора буде обмеженим. Усе це може суттєво ускладнити становище сільськогосподарських товаровиробників, значно послабити їх і так невисоку конкурентоспроможність, призвести до спаду не тільки в сільському господарстві, але й у суміжних галузях. Щоб уникнути цього, уже сьогодні необхідно розробити та інтенсивно впроваджувати комплексну програму заходів із підвищення конкурентоспроможності та адаптації аграрного сектору економіки до умов СОТ.

Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Однак, ґрунтуючись тільки на цій інформації, підприємство не зможе виробити стратегію. Йому необхідно також чітко уявляти своє становище в конкурентному середовищі.

Для оцінки конкурентного профілю підприємства ТОВ «САТУРН» порівняно з його головними конкурентами (ПП «Золота нива 1», САТ «Україна») треба скласти матрицю за ключовими факторами успіху, діаграму конкурентного профілю й визначити загальну оцінку (табл.) [5].

Таблиця – **Матриця конкурентного профілю**

Ключовий фактор успіху	**Оцінка фак.-тора**	**ТОВ «САТУРН»**		**ПП «Золота нива 1»**		**САТ «Україна»**	
		Рейтинг	**Загальна оцінка**	**Рейтинг**	**Загальна оцінка**	**Рейтинг**	**Загальна оцінка**
Частка ринку	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
Можливість цінового маневрування	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
Фінансові можливості підприємства	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Якість продукції	0,4	3	1,2	4	1,6	5	2
Дисципліна поставок	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
УСЬОГО	1		3,5		3,55		4,9

Після проведеного дослідження ми дійшли висновку, що підприємство ТОВ «САТУРН» є конкурентоспроможним, проте якість продукції є низькою, а ціна дещо завищеною. Тому слід розробити стратегію для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. У ході розробки конкурентної стратегії ми пропонуємо підприємству ТОВ «САТУРН» орієнтуватися на такі переваги, як якість обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага, цінність. Підприємству слід прагнути стати виробником із низькими витратами, тобто мати конкурентну перевагу основану на витратах, надавати якісне обслуговування, задовольняючи потреби споживачів.

За характером поведінки на ринку підприємству ТОВ «САТУРН» необхідно обрати активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва – збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, покращення якості продукції; технологічна

орієнтація – упровадження нових технологій, використання якісніших добрив, засобів для захисту рослин; наступальність – випередження конкурентів.

Як базову конкурентну стратегію ТОВ «САТУРН» ми пропонуємо стратегію диференціації. Метою впровадження цієї стратегії є надання продукції відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача та відрізняють його продукцію від продукції конкурентів. Правильно розроблена стратегія диференціації дає досліджуваному підприємству можливість збільшувати обсяги реалізації, завойовувати лояльність покупців до своєї продукції, сформувати постійну клієнтську базу.

Упроваджуючи стратегію диференціації, підприємству ТОВ «САТУРН» перш за все слід звернути увагу на такі моменти:

– матеріальне забезпечення технологічного процесу. Якість кінцевої продукції значною мірою залежить від якісних добрив, засобів для захисту рослин у момент їх дозрівання;

– виробничий процес, від якого залежать обсяги виробництва, якість продукції, її собівартість, використання новітніх технологій під час вирощування продукції та нових способів її зберігання. Це заміна приміщень і дотримання норм збереження цієї продукції;

– удосконалення виробничого процесу дозволяє покращувати якість продукції, забезпечувати підвищення продуктивність праці завдяки заміні технічного обладнання, уведенню нових технологій, підвищувати економічність;

– організація відвантажень, виконання замовлень у терміни, обумовлені контрактом; організація складських приміщень належним чином;

– значна увага має приділятися проведенню маркетингових досліджень, вивченню потреб споживачів, швидкому обслуговуванню та виконанню замовлень, кращим умовам продажу та повній інформації про товар.

Інструментом реалізації стратегії диференціації виступає позиціонування. Продукція ТОВ «САТУРН» має позиціонуватися за співвідношенням «ціна – якість».

Тактика позиціонування полягає в необхідності виробляти якісну продукцію і встановлювати невисокі ціни. Досліджуваному підприємству необхідно зменшити витрати на випуск продукції, наймати додаткові кваліфіковані кадри, розвивати свою систему збуту та розробити рекламу, яка акцентувала б увагу на помірній якості при меншій ціні. Головна мета позиціонування – спрямувати його таким чином, щоб підприємство асоціювалося у свідомості споживачів (як існуючих, так і потенційних) із єдиним підприємством у галузі, яке

має широкий асортимент якісної продукції, що виготовляється за сучасними технологіями, та на вигідних умовах задовольняє потреби своїх клієнтів.

Виходячи з аналізу становища, досліджуваному підприємству доцільно зайняти позиції, які відповідають стратегії виклику лідеру. Ця стратегія передбачає, що підприємство обрало тактику наступу на свого основного конкурента (САТ «Україна») шляхом атаки на тих позиціях, на яких він слабо захищений. Ми пропонуємо ТОВ «САТУРН» обрати класичну стратегію виклику лідеру – атакувати через ціну: слід пропонувати якісну продукцію за меншою ціною, надаючи пільги при розрахунках, можливість брати продукцію в кредит і надавати постійним споживачам знижки. Ця стратегія є ефективнішою у випадку, коли лідер володіє великою часткою ринку, адже для нього зниження ціни призведе до великих втрат. У досліджуваного підприємства є свій сегмент ринку, в якому в нього є постійні споживачі продукції, але при цьому підприємству потрібно намагатися розширити свої ринки збуту та залучати нових споживачів, пропонуючи їм вигідні умови співпраці. Споживачі лояльніше ставляться до ціни, якщо вони знають, що продукція відрізняється якістю та індивідуальністю.

ТОВ «САТУРН» використовує затратний метод ціноутворення. Його мета полягає у визначенні ціни на основі базових витрат на одиницю продукції. Досліджуваному підприємству не слід закладати в ціну продукції високу норму рентабельності для встановлення ціни, нижчої, ніж у конкурентів.

Підприємство зможе зменшити витрати на виробництво, удосконалити систему співпраці з клієнтами, за рахунок чого йому вдасться завоювати нові ринки збуту, залучити нових споживачів та плідно співпрацювати з постійними клієнтами.

Висновки. Для досягнення конкурентних переваг підприємству ТОВ «САТУРН» слід працювати з постійними клієнтами та намагатися розширити ринок збуту через рекламу в спеціальних виданнях, друк брошур про підприємство та його продукцію, створення власного сайта. Участь у спеціалізованих виставках допоможе покупцям отримати повну інформацію про товаровиробника.

Підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства буде здійснено за такими основними напрямами:

– підвищення технологічного рівня виробництва;
– раціоналізація організаційної системи;
– забезпечення виробничого процесу якісними матеріалами та умовами зберігання готової продукції;

– забезпечення та дотримання системи менеджменту якості;
– організація належного рівня обслуговування;
– проведення відповідної рекламної компанії.

За результатами реалізації такої організаційно-економічної політики підприємству ТОВ «САТУРН» зможе забезпечити довгострокові конкурентні переваги шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 2003. – 124 с.

2. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю. Б. Иванов. – Х., 1997. – 312 с.

3. Решетько Н. И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия / Н. И. Решетько // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 138–141.

4. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – С. 184.

5. Shaw V. Successful Marketing Strategies: A Study of British and German Companies in the Machine Tool Industry / V. Shaw // Industrial Marketing Management. – 2005. – Vol. 24. – P. 329–339.

Отримано 01.11.2013. ХДУХТ, Харків.
© С.М. Шинкар, 2013.

УДК 658.012

О.В. Ілляшенко, канд. екон. наук, *(ІХТ СНУ ім. В. Даля, Рубіжне)*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено основні напрями розробки концепції системи управління економічною безпекою підприємства, застосування якої дасть можливість апарату управління вчасно реагувати на негативний вплив внутрішніх та зовнішніх загроз та приймати виважені ефективні управлінські рішення.

Определены основные направления разработки концепции системы управления экономической безопасностью предприятия, применение которой даст возможность аппарату управления вовремя реагировать на негативное влияние внутренних и внешних угроз и принимать взвешенные эффективные управленческие решения.