

фікацію виробництва, складати перспективні плани виробництва, поліпшити якість продукції, проводити постійний моніторинг ринку з метою виявлення перспективних видів сільськогосподарської продукції. Товаровиробникам необхідно налагодити власну оптову торгівлю на основі об'єднання господарств у обслуговуючі кооперативи, які будуть займатися збутовою діяльністю, що дозволить їм залишити у себе значну частку оптової націнки та підвищити ціну на свою продукцію.

Література.

1. Малік М. Становлення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в контексті євроінтеграційної перспективи в Україні / М. Малік, В. Шовкалюк, О. Могильний // Економіка АПК. – 2001. – № 7. – С. 127-128.
2. Могильний О.М. Основні критерії сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / О.М. Могильний // Вісник Полтавського сільськогосподарського інституту. – 2001. – № 5-6. – С. 26-28.
3. Муковіз В.С. Становлення обслуговуючої кооперації на Херсонщині / В.С. Муковіз // Економіка АПК. – 2003. – № 8. – С. 43-46.
4. Про сільськогосподарську кооперацію // Голос України. – 2003. – 29 липня.
5. Рудьєв В.А. Перспективи діяльності обслуговуючих кооперативів у садівництві / В.А. Рудьєв // Вісник Полтавського сільськогосподарського інституту. – 2001. – №5-6. – С. 45-46.
6. Саблук П.Т. Основні напрями розвитку високоефективного агропромислового виробництва в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2002. – №7. – С. 3-13.

УДК 65.011.47:631.1.016

АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зоря С.П., аспірант

Полтавська державна аграрна академія

Досліджено основні аспекти доцільності стратегічного планування. На основі конкурентного аналізу, сильних та слабких сторін підприємства визначено основні складові стратегії розвитку, гармонізація яких спрямована на забезпечення сільськогосподарським підприємствам на даному етапі ринкових відносин конкурентного статусу та перспективу розвитку в майбутньому.

The main aspects of the feasibility of strategic planning. Based on competitive analysis, strengths and weaknesses of the basic components of enterprise development strategies, harmonizing which aims to provide agricultural enterprises at this stage of the competitive market status and prospects in the future.

Постановка проблеми. Основною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності є правильний вибір конкурентної стратегії підприємства та виробництво продукції краще, ніж це роблять конкуренти. Високий рівень конкурентоспроможності продукції свідчить про необхідність нарощу-

вання обсягів виробництва, можливість формування портфеля замовлень і продажу продукції, отримання максимального прибутку підприємством. Менеджери підприємства повинні чітко визначитися з усіма видами практичної діяльності, які дозволять підприємству краще використовувати наявні ресурси, наприклад, за рахунок втілення більш прогресивних технологій, мотивації працівників чи ефективного управління підприємством, серед існуючих стратегічних альтернатив такі перспективи може забезпечити стратегія різнобічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на це актуальним є критичний аналіз теоретичних положень ринкових стратегій, концепції управління маркетингом, а також розроблення заходів щодо удосконалення процесів формування конкурентних переваг аграрних підприємств України, обґрунтування основних напрямків поліпшення якості продукції. Багато із зазначених питань висвітлюються в працях зарубіжних і вітчизняних вчених: І. Ансоффа, М. Портера, Я.В. Бухарева., В.Г. Герасимчука, С.І. Дем'яненка, В.Я. Меселя-Веселяка, Л.Д. Котлярова, Ю.Б. Рубіна, Б.К. Супіханов, Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, та ін.

При встановленні перспективних цілей, розробленні стратегії розвитку підприємства, досить вагомого значення набуває конкурентний статус підприємства (КСП). Різні науковці підходять до цього поняття по різному. Так, наприклад, І. Ансофф трактує поняття КСП, як позицію підприємства на ринку, М. Портер – як конкурентну перевагу.

Постановка завдання. Таким чином, головною проблемою у визначенні конкурентного статусу підприємства стає проблема оцінки міри достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства й умов зовнішнього середовища для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства. Вирішивши цю проблему, можна говорити про рівень конкурентного статусу підприємства як міри достатності передумов для створення й підтримки відповідного рівня конкурентної переваги підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу.

Конкурентний аналіз виконують трьома етапами: моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку; дослідження конкурентів; оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Звичайно підприємство вкладає капітали у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду товарів, якщо воно припиняє вкладати капітали, то це означає, що підприємство не бачить для себе перспектив отримання в майбутньому досить високої норми прибутку, що може свідчити про зниження конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до шкали експертних оцінок, до якої входить: ринкова частка, обсяг продажу, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддача, кое-

фіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів. Якісні показники також оцінюють експерти. Якісними показниками є: широта асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства.

Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства. Виділяють три основні конкурентні переваги: організаційні; функціональні; основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами.

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в функції маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика.

Переваг, основаних на відносинах із зовнішнім середовищем, можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами), так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, всілякими контактами аудиторіями і подібне).

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів, розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$BPK = \frac{\Delta \sum n}{\sum \delta} \cdot 100; \quad (1)$$

$$\Delta \sum n = \sum \delta - \sum n. \quad (2)$$

де BPK – відносний рівень конкурентоздатності;

$\sum \delta$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n -ного підприємства.

При аналізі отриманих результатів, запропонована оціночна шкала в залежності від величини показника:

0-25% – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50% – середній рівень конкурентоспроможності;

51% і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Для

управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності [4].

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде СВК «Перше травня» Хорольського району та виявлення основних його конкурентів: СТОВ «Гарасівське» та СВК «Світанок», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

У таблиці 1 зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Таблиця 1

Конкурентний аналіз СВК «Перше травня» Хорольського району по відношенню до основних конкурентів

Групи показників	Базове підприємство СВК «Перше травня»		Конкурент №1 СТОВ «Гарасівське»		Конкурент №2 СВК «Світанок»	
	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)
	1	2	3	4	5	6
1. Економічні:						
Ринкова частка, %	6	10	4	8	7	10
Обсяг продажу, тис. грн.	4096,0	9	3505,0	8	5905,0	10
Чистий прибуток, тис. грн.	618,0	8	469,0	8	1050,0	10
Рентабельність, %	9,1	9	3,8	5	13,5	10
Коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	x	46	x	35	x	47
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання):						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	x	41	x	25	x	43
3. Організаційні (+,-):						
Досвід маркетингової діяльності	-	0	-	0	+	10
Оргструктура управління маркетингом	+	10	-	0	+	10
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка	x	20	x	0	x	30

1	2	3	4	5	6	7
4.Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	x	27	x	13	x	33
Сума зважених оцінок	x	134	x	73	x	153

Проаналізувавши дані таблиці 1 та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між СВК „Перше травня” та СВК „Світанок”, сума зважених оцінок 134 та 153 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності складає 114%. Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності СВК „Перше травня” – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності (на даному підприємстві відділ маркетингу створено лише в 2009 р.), відповідно цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок СТОВ „Тарасівське” становить лише 73 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як оргструктури управління маркетингом так і взагалі наявності маркетингового відділу.

Вибір ефективної стратегії розвитку, на врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Методичним інструментом дослідження рівня конкурентоспроможності СВК «Перше травня» є метод SWOT - аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ВСК «Перше травня» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління виробництвом. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Узагальнення результатів проведеного аналізу показано у матриці СВOT (табл. 2), яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь).

Матриця SWOT-аналізу діяльності СВК «Перше травня» Хорольського району

Стан зовнішнього середовища:			
	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом 2. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції). 3. Використання власних ресурсів 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання закордонних технологій конкурентами 2. Зростання тиску конкурентів 	
Стан внутрішнього середовища	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний попит на продукцію 2. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони 3. Сегментування ринку 	<p>Додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управління та маркетингу</p>	<p>За рахунок залучення нових технологій та кооперації виробництва зайняти передове положення в галузі</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів інфляції 2. Зміни в потребах споживачів 	<p>Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію</p>	<p>Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, зосередитись на виробництві екологічно чистої продукції.</p>

Отже, СВК «Перше травня» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Як показує дане дослідження, використання сучасних методів оцінки при формуванні стратегічних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу. Основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства сформовані, далі визначимо конкретні стратегії та визначимо доцільність застосування їх у діяльності СВК «Перше травня».

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі і на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат, та диверсифікації. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є використання нових технологій, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

Галузь тваринництва також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку, адже саме виробництво молока є не тільки основним продуктом галузі тваринництва, а і є виробничим напрямком діяльності СВК «Перше травня». Тому, пошук ефективних шляхів отримання конкурентних переваг є однією із умов забезпечення ефективності діяльності всього підприємства.

Таким чином, на нашу думку, до концептуальних положень щодо підвищення конкурентоспроможності молока у СВК «Перше травня» належать: прийняття та впровадження нових стандартів на молоко; створення дієвої служби контролю якості виробництва продукції молока; доплата виробникам за якісне екологічно чисте молоко; удосконалення кормо виробництва та кормової бази; поліпшення якісного складу поголів'я; розвиток селекційно-племінної роботи та перехід на сучасні технології охолодження молочної сировини.

Отже, для СВК «Перше травня» управління та стратегічне планування – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій. Маркетингове управління в аграрному виробництві припускає довгострокову орієнтацію підприємств на споживача і на конкурентів. Успіх виробничої діяльності СВК «Перше травня» – головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного управління – в умовах маркетингової орієнтації розглядається як результат задоволеності споживача, а також завоювання і збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку.

В основі стратегії розвитку СВК «Перше травня» лежить гармонізація трьох основних складових (рис. 1).

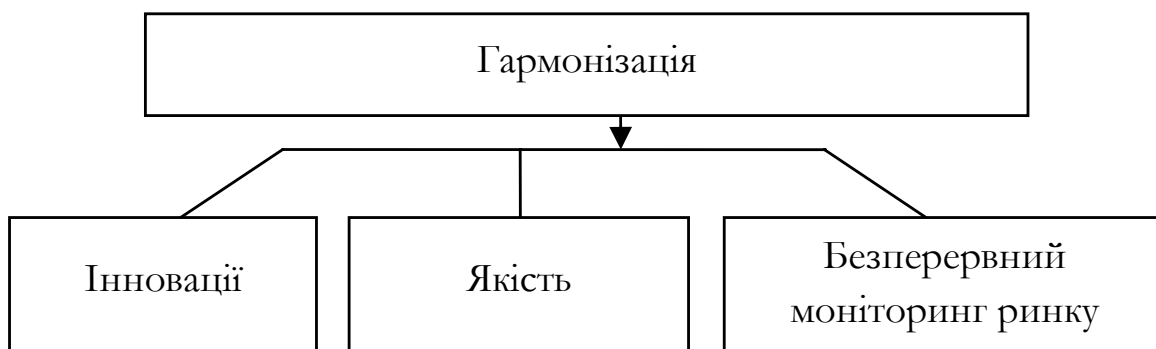


Рис. 1. Стратегія розвитку СВК «Перше травня»

Передумовою ефективного функціонування сільського господарства у відкритому конкурентному середовищі при прискоренні глобалізаційних та інтеграційних процесів у економічній сфері є залучення інвестиційних проєктів у сучасні інноваційні технології виробництва, що в основному спрямовані на модернізацію, ресурсо- і енергозбереження, зниження витрат, розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу сільськогосподарських товаровиробників.

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції, СВК «Перше травня» необхідне обґрунтоване управління якістю. Одна з

найважливіших тенденцій – орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб.

Якість продукції, особливо сільськогосподарської, є однією з найскладніших категорій, з якими людство стикається в процесі матеріального виробництва. Це зумовлено величезною різноманітністю видів та якісних показників сільськогосподарської продукції й факторів, що її формують. Рівень якості цієї продукції впливає на валове виробництво кінцевої продукції, витрати, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, а в кінцевому підсумку – на здоров'я і тривалість життя людини [3].

З метою забезпечення довгострокової економічної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності ми пропонуємо СВК «Перше травня» покращити якість продукції, а саме – перейти на виробництво екологічно чистої продукції.

Безперервний моніторинг ринку маркетинговим відділом дасть можливість підприємству завжди бути в курсі трьох основних запитань: кому виробляти, що, а вже потім і скільки.

Висновки. Отже, можемо підвести підсумок, що саме ефективна стратегія розвитку в конкурентній боротьбі зумовлюють комерційний успіх підприємства. Найбільшого значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають: управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності; розробка і випуск нових товарів; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи товарного апарату; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції, що випускається; політика цін; стратегічна політика дій; удосконалення організаційної структури; вибір найефективніших каналів розподілу; зниження витрат обігу; кредитна політика і фінансування.

Література.

1. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К. : ННЦІАЕ, 2007. – 270 с.
2. Дмитренко О.М. Види стратегії та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах / О.М. Дмитренко. – Економіка АПК, 2010. -- № 2. – С. 121-125.
3. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства / О.М. Шпичак. – Економіка АПК, 2010. – №11. – С. 51-59.
4. Яців І.Б. Особливості визначення інтегрованого показника конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства / І.Б. Яців. – Економіка АПК, 2010. – №5. – С. 91-97.