

8. Трегобчук В. М. Актуальні проблеми сталого розвитку сільських територій // Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: Матеріали Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчен. економістів-аграрників, Київ, 9-10 лист. 2005 р. С. 69–76.

9. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України/ П.Т. Саблук// Вісн. аграр. науки. – 2006. - №5. – С. 21-23.

10. Славов В. П., Коваленко О. В. Економіко-енергетична система сталого розвитку сільських територій / В. П. Славов, О. В. Коваленко // Вісник аграрної науки. – 2007. – № 9. – С. 68–71.

11. Юрчишин В.Ю. Сільський розвиток: основи методології та організації/ В. Юрчишин, О. Онищенко// Економіка України. – 2006. - №10 – С. 4-13.

*Рецензент: д.е.н., професор Єрмаков О.Ю.*

УДК 631.11:339.137.2

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ**

*Рижман Л. Д., викладач*

*Брацлавський агроекономічний коледж Вінницького національного аграрного університету*

*У статті розглядаються методичні підходи до ідентифікації рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, висвітлюється проблема формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, окреслюються складові стратегії довгострокового забезпечення конкурентоспроможності та визначається особливість управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.*

*In article methodical approaches to identification of level of competitiveness of the agricultural enterprises are considered. The problem of formation of strategy of long-term maintenance of competitiveness of the agricultural enterprises is shined, features of management are defined by competitiveness of the agricultural enterprises.*

**Постановка проблеми.** Особливості сучасних ринкових відносин зумовили необхідність пошуку сільськогосподарськими підприємствами напрямів розвитку, які забезпечують їм суттєві переваги перед конкурентами. Одним з таких напрямів 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 сільськогосподарського підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому аграрному ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної сільськогосподарської продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність свого функціонування. 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 згортання діяльності підприємств, які не витримують конкуренції, що, врешті-решт, має соціальні наслідки. 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. Для вирішення проблем стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств на довгострокову перспективу необхідне підвищення ефективності стратегічного управління та формування стратегії розвитку, яка зорієнтована на забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку економіки знайшли своє відображення в наукових роботах багатьох дослідників – І. Ансоффа, Г. Азоева, В. Амбросова, В. Андрійчука, Р. Близького, О. Гудзь, О. Дубрової, О. Жамойди, І. Житної, Н. Євдокимова, Г. Калетника, А. Кірієнка, С. Кваші, Ф. Котлера, М. Маліка, В. Меселя-Веселяка, М. Портера, Н. Правдюк, П. Стецюка, В. Ткаченко, А. Томпсона, Р. А. Фатхутдінова, О. Федоніна та інших [1-10].

**Постановка завдання.** Цілями статті є розгляд основних аспектів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах економічної нестабільності, формування основних методологічних підходів до ідентифікації рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та до розробки стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні риси конкурентних відносин у аграрній сфері формуються під впливом розширення інтеграції, глобалізації, індивідуалізації вимог, мінливості та диференціації переваг споживачів, підвищення ролі змагальної взаємодії сільськогосподарських підприємств [3]. Поведінка сільськогосподарських підприємств визначається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки ту нішу, яку вдається завоювати у боротьбі з конкурентами, посилюючи свої конкурентні позиції. Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств є їх конкурентоспроможність; від її рівня залежить успішність чи, навпаки, загроза функціонуванню [2].

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств визначається як спроможність підприємств зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення ціна / якість продукції як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом. Забезпечення узгодженості сприяє максимізації прибутку за рахунок виробництва безпечної і якісної сільськогосподарської продукції та досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств [1]. 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). Обґрунтування стратегічної поведінки зумовлюється ефективним стратегічним управлінням сільськогосподарськими підприємствами, яке стає сучасною філософією управління їх розвитком [4]. В модель стратегічного управління сільськогосподарських підприємств має бути закладено розробку стратегії розвитку, орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг в сучасних умовах конкуренції. Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку аграрної сфери, яка відіграє важливу стратегічну роль у суспільстві, створюючи умови для забезпечення зростання добробуту населення.

Нині спостерігаються наступні основні тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств: стабільність темпів економічного зростання; концентрація виробничих потужностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних сільськогосподарських підприємств різних форм власності та підприємств-субститутів; посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів; зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків; підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості сільськогосподарської продукції; індивідуалізація попиту споживачів [6].

Це свідчить про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції у змагання однакових способів досягнення стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Тому в здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування та стратегічної еластичності до змін конкурентного середовища полягають стійкі конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств [5].

Набуття і утримання конкурентних переваг залежить передусім від їх джерел [10]. На підставі системного аналізу цих джерел визначено концепцію поєднання ринкових та ресурсних підходів до досягнення стійких конкурентних переваг у аграрній сфері відповідно до: ситуаційної специфіки аграрного ринку, пов'язаної з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; можливості технологічних інновацій виробництва сільськогосподарської продукції, орієнтованих на специфічні вимоги споживачів; розширення економічних відносин за межі митних кордонів в умовах глобалізації пропозиції і попиту. У аграрній сфері, де виробничий цикл 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 сільськогосподарських підприємств і відповідальності менеджменту за майбутні досягнення.

Доцільно виділяти стадії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств: початкову, розвиваючу, конкурентоспроможну, інвестиційну. Використовуючи шкалу І. Ансоффа, слід визначати умови формування конкурентних переваг на кожній стадії розвитку сільськогосподарських підприємств.

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 [7].

Ідентифікацію конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і визначення стратегії й тактики її забезпечення, виходячи з умов досягнення інтересів всіх задіяних у процесі суб'єктів ринкових відносин через виробництво і обіг якісної сільськогосподарської продукції, доцільно здійснювати з урахуванням: протилежностей завдань і засобів сільськогосподарських підприємств, підприємств-посередників, що реалізують сільськогосподарську продукцію, підприємств-переробників і кінцевих споживачів; співвідношення ціна / якість як точки перетину їх інтересів; особливостей цільових аграрних ринків, передусім їх соціальної і економічної значущості; специфіки формування кон'юнктури аграрного ринку; раціональної поведінки суб'єктів ринку та впливу ірраціонального попиту на зміну товарної пропозиції.

Методичні підходи до ідентифікації конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна умовно поділити на групи: ідентифікація конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за величиною комплексного показника конкурентоспроможності їх продукції на цільових аграрних ринках за середніми і відносними величинами; ідентифікація конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за величиною комплексного показника, що поєднує показники конкурентоспроможності їх продукції і показники ефективності економічного механізму управління підприємством; ідентифікація конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на основі прикладних моделей та згідно з оцінкою їх стратегічного потенціалу [8].

Ідентифікацію конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна проводити за структурною схемою, складові якої сформовано за агрегатним принципом: цілі, для досягнення яких визначається рівень конкурентоспроможності; точка зору суб'єкта, який її оцінює залежно від його ринкової функції; методика визначення показника конкурентоспроможності. За такою схемою визначаються особливості взаємовідносин між суб'єктами, задіяними в економічному процесі, що дозволяє обґрунтувати певний варіант ідентифікації конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [9]. При цьому, найбільш об'єктивний результат дослідження можна одержати шляхом ідентифікації 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, ви-

робничого, 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. Цікаво, що за даними опитування керівників сільськогосподарських підприємств Вінницької області, теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20 % сільськогосподарських підприємств; на ринках СНД – 15%; на світовому ринку – 6 %. Практичні спроби мали ефективність не більше 50 %. Основною причиною невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у «правилах гри» на цільовому аграрному ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку.

Вирішенню цих проблем сприяє розробка стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, зорієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності [7]. Концепція формування такої стратегії спирається на теорію стратегії і стратегічного управління і відображає: понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкової позиції; конкурентних переваг; критеріїв прийняття рішень; стратегії забезпечення конкурентоспроможності як системи елементів процесу досягнення стратегічних цілей. Формування стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку, які є підґрунтям конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а отже, стратегічними їх намірами, вираженими через стратегічні завдання.

За таким підходом стратегія забезпечення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності сільськогосподарських підприємств на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Оскільки кожне сільськогосподарське підприємство на ринку не діє уособлено, а визначає свої можливості зрівняно з конкурентами задля зміцнення позиції в конкурентній боротьбі за споживачів, то стратегія забезпечення конкурентоспроможності трактується як конкурентоорієнтована стратегія. Вона являє собою систему послідовних дій сільськогосподарських підприємств щодо досягнення їх стратегічних цілей, які полягають у забезпеченні конкурентоспроможності та стійких переваг порівняно з конкурентами, виходячи зі специфіки сучасної конкуренції на аграрному ринку. Складові стратегії включають визначені відповідно до базової стратегії стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців за умови вільної діяльності функціональних підсистем залежно від ринкової ситуації.

Сільськогосподарські підприємства повинні зосередитися тільки на одній базовій стратегії, оскільки спроба використати всі стратегії одночасно призводить до стратегічних помилок. Реалізація такої стратегії потребує наявності стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей функціону-

вання сільськогосподарських підприємств на цільовому аграрному ринку, пов'язаних зі стратегічною конвергенцією. Для обґрунтування набору стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки сільськогосподарської продукції на ринку за рахунок інших сільськогосподарських підприємств, та обчислення прогнозованого вектора структури аграрного ринку доцільно використовувати ланцюги Маркова. З багатьох можливих стратегічних напрямів можна використати й такі: зниження ціни виробу; проведення рекламних акцій, оновлення та диференціація асортименту, підвищення якості сільськогосподарської продукції. Таким чином, виходячи з теорії споживчих переваг щодо оптимального вибору покупцем продукції двох різних підприємств, можна прогнозувати локальний результат з урахуванням зміни ринкових умов через застосування критеріїв максиміні (критерій песимізму А. Вайда) та мінімаксу (критерій втрачених вигод Л. Саваже).

При цьому, ідентифікацію конкурентної позиції доцільно визначати за відносною часткою цільового аграрного ринку, широтою асортименту на підставі матриці Портера; конкурентних переваг – за темпами зростання масштабів діяльності, відносним рівнем витрат, співвідношенням ціна/якість. Ідентифікацію рівня конкурентоспроможності продукції доцільно здійснювати за матрицею Нільсона, де за споживчими і економічними характеристиками слід виділяти п'ять груп сільськогосподарських підприємств стосовно їх успіху на ринку, виходячи зі 100-бальної системи оцінювання.

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна розраховувати за інтегральною оцінкою показників фінансового, виробничого, маркетингового, організаційного потенціалу та менеджменту. 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. За результатами опитування керівників 36 сільськогосподарських підприємств Вінницької області, ідентифікацію факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, слід поділити на дві групи: ринкові та інституційні.

Оцінка факторів керівниками сільськогосподарських підприємств (за п'ятибальною шкалою) дозволила визначити ті, що найбільше впливають на стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств. Серед ринкових факторів – це: внутрішній потенціал підприємства, запити споживачів, тиск постачальників сировини і матеріалів; інституційних: поведінка власників, дії банків-кредиторів; економічна та аграрна політика уряду, стан конкуренції на цільовому ринку. До впливу ринкових факторів, які було обстежено, виробники пристосувалися і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в умовах зміни конкурентного середовища. Більшість факторів інституційного напрямку, крім поведінки власників, скоріше перешкоджають розвитку сільськогосподарських підприємств, ніж сприяють йому і викликають необхідність змінювати або коригувати стратегію.

**Висновки.** Нині, конкуренція характеризується виникненням нового типу ринкових відносин між виробниками і споживачами. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва сільськогосподарське підприємство обирає відповідну модель поведінки (креативну, пристосувальну, забезпечуючу), але його дії, врешті-решт, будуть визначатися стратегією розвитку, орієнтованою на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг. Таким чином, вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності можна здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку сільськогосподарських підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатомірний простір: зона початкової стадії розвитку підприємства; зона розвиваючої стадії розвитку підприємства; зона конкурентоспроможної стадії розвитку підприємства; зона інвестиційної стадії розвитку підприємства.

### **Література:**

1. Герасимчук З. В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: [монографія] / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 248 с.
2. Гринько Х. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: [монографія] / Гринько Х. В. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. – 324 с.
3. 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.: ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – ч. 1 – С. 194-203.
4. Гуророва І. В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / Гуророва І. В. // Вісн. СНАУ. Сер. Економіка та менеджмент. – 2008. – № 7/2 (30). – С. 94-98.
5. Жамойда О. А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: [монографія] / Жамойда О. А. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.
6. Жданко Є. С. Забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємств в кризових умовах: проблеми та рішення: [сб. науч. трудов «Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект»] / Жданко Є. С. – Донецьк: ДонНУ, 2008. – 1156 с.
7. 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.
8. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Тарнавська Н. П. – Тернопіль: Екон. думка, 2008. – 570 с.
9. Ткачук Г. Ю. Обґрунтування впливу факторів продуктивності сільськогосподарського виробництва на конкурентоспроможність малих підприємств агробізнесу Житомирщини / Ткачук Г. Ю. // Наукові праці НУХТ. – 2009. – С. 131-134.
10. Яців І. Конкурентні відносини в аграрному секторі України / Яців І. // Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. – 2010. – № 1 (2). – С. 9-14.

*Рецензент: д.е.н., професор Правдюк Н.Л.*