

*Добрунік Т.П., к.е.н, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, Україна*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Активізація ринкових відносин, зростання соціально-економічної невизначеності в Україні значною мірою обумовлює підвищення ризиковості господарювання суб'єктів агробізнесу, що негативно позначається на показниках ефективності їх діяльності. Підприємницькі структури аграрної сфери економіки в процесі своєї діяльності стають учасниками конкурентної боротьби за споживача і можливість їх виживання залежить від здатності ефективно та в комплексі використовувати усі свої переваги над конкурентами. Вирішенню даної проблеми сприяє реалізація власної стратегії, що враховує регіональні особливості, досвід конкретного підприємства та особливості його діяльності залежно від організаційно-правової форми господарювання. Саме завдяки правильно розробленій і керованій стратегії досягається економічна стабільність і конкурентоспроможність таких підприємств.

Класичне висвітлення питань щодо стратегії та її розробки, конкуренції та конкурентоспроможності, як у теоретичному, так і в практичному аспектах знайшло відображення у роботах відомих вчених-економістів: А. Чандлера, І. Ансоффа, М. Портера, Р. Фатхутдінова та ін. Проблеми стратегії розвитку АПК, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери розглядаються в працях багатьох науковців, серед яких С. Дем'яненко, В. Андрійчук, М. Малік, І. Червен, Л. Євчук, О. Школьний, Л. Дяченко та інші.

За визначенням класика стратегічного управління І.Ансоффа, стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності. При цьому успіх бізнесу залежить від ефективною та оригінально сформованою стратегією[1, с. 26].

Досліджуючи проблеми забезпечення конкурентоспроможності в регіональному АПК, І.І. Червен та Л.А. Євчук вважають стратегію підприємства одним із домінуючих факторів впливу на його конкурентоспроможність, пропонуючи при цьому впроваджувати у виробництво ті види продукції, які забезпечують конкурентні переваги, зменшують витрати виробництва [2].

На думку Дяченко Л.Е. та інших фахівців, саме добре розроблена стратегія – це основа підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування сильної конкурентної позиції на ринку й такої організації, яка б успішно працювала в жорстких ринкових умовах. Стабільний розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення, основою ухвалення яких будь-якою організацією є формування стратегії [3, с 34].

В сучасних умовах господарювання обмежені можливості в розширенні ресурсів більшості аграрних підприємств, нішова спеціалізація підприємницької діяльності унеможлиблюють вихід окремого підприємства на позицію лідера за часткою на ринку сільськогосподарської продукції, її якості та конкурентоспроможності. На основі проведених досліджень було встановлено, що прибутковість діяльності аграрних підприємств, які сильно диференційовані за розмірами землекористування, дещо відрізняється за джерелами формування. Невеликі господарства зберігають свою конкурентоспроможність в основному за рахунок порівняно низької собівартості продукції (не враховуються витрати на оплату праці) та

можливості диверсифікації виробництва. Вони мають конкурентні переваги в ціновій конкуренції. Середні та великі господарства виграють конкурентну боротьбу за рахунок потужного виробничо-ресурсного потенціалу та багатoproфільної спеціалізації. Разом з тим, загальний рівень ефективності господарської діяльності аграрних підприємств та виробленої ними сільськогосподарської продукції залишається недостатнім, що значною мірою послаблює їх позиції на ринку.

Діяльність підприємницьких структур аграрної сфери характеризується великим ступенем ризику, пов'язаним зі змінами попиту і пропозиції продукції, не налагодженістю економічних зв'язків з партнерами. Підприємці, які зайняті в агробізнесі, недостатньо знають про своїх конкурентів, який товар вони пропонують, як організований їх бізнес, їх сильні і слабкі сторони. Ця невизначеність призводить до того, що певна кількість господарств виявилась в ситуації виживання і основною метою їх функціонування є забезпечення і підтримка достатнього рівня своєї конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств вимагає розробки власної стратегії розвитку, як комплексу специфічних заходів щодо вибору стратегічних напрямків розвитку, визначення основних цілей, спрямованих на реалізацію найкращих з можливих варіантів оптимального виробництва і реалізації продукції за умови раціонального використання ресурсного потенціалу, створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов успішного функціонування.

Необхідною умовою для розробки власної стратегії розвитку є врахування умов зовнішнього та внутрішнього середовища, обстеження сильних і слабких сторін своїх господарств і господарств-конкурентів. Для досягнення цієї мети необхідно базуватися на методах стратегічного

управління (SWOT-аналіз), що дозволить найбільш об'єктивно оцінити стан підприємства на ринку.

Проведена оцінка сільськогосподарських підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності показала, що узагальнюючий показник, який визначає його конкурентний статус, тим вищий, чим більше інтегральний показник внутрішніх можливостей протистояти впливу зовнішніх факторів-загроз.

В перспективі саме за допомогою ефективного стратегічного управління, основною ідеєю якого є формування стратегії, сільськогосподарські підприємства можуть забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності на аграрному ринку. Відповідно управлінські рішення мають бути направлені, перед усім, на максимальне використання внутрішніх резервів – ефективність використання виробничо-ресурсного потенціалу, розробку і реалізацію відповідних стратегічних заходів і напрямків діяльності, які б дозволили аграрним підприємствам не тільки виживати у складних умовах, а й забезпечити в подальшому сталий розвиток.

Враховуючи досвід функціонування сучасних аграрних підприємств основні стратегічні цілі можна сформулювати наступним чином.

1. Ефективне і раціональне використання земельних ресурсів, що включає: а) оптимізацію посівних площ та сівозмін; б) поліпшення якісних характеристик ґрунтів, в) додаткове залучення орендованих земель, що сприятиме укрупненню розмірів землекористування фермерських господарств.

2. Формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією, що включає: а) визначення прибуткових видів діяльності; б) пошук та розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; в) маркетингову діяльність; г) об'єднання інтересів товаровиробників для

підвищення їх конкурентоспроможності (кооперація, інтеграція);  
д) матеріальну мотивацію праці.

3. Модернізація матеріально-технічної інфраструктури, що включає:  
а) технічну модернізацію сільськогосподарського виробництва на основі ресурсозберігаючих технологій; б) ефективне використання наявної техніки в своєму господарстві та надання послуг іншим агроформуванням.

4. Кадрове забезпечення, що включає: а) ефективне використання наявних трудових ресурсів; б) підготовку і перепідготовку висококваліфікованих кадрів; в) вирішення проблеми зайнятості на селі.

5. Соціальний розвиток, що включає: а) створення сприятливих соціально-економічних умов для залучення молодих кваліфікованих фахівців; б) розвиток соціальної інфраструктури села; в) соціальний захист працівників.

6. Захист навколишнього середовища, що включає: а) розробку і здійснення програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів; б) виробництво екологічно чистої продукції.

Система стратегічних цілей покликана забезпечити вибір найбільш оптимальних напрямків підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

### **Література:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ., ред. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Забезпечення конкурентоспроможності і економічного зростання в регіональному АПК [Текст]: монографія / ред. І. І. Червен, Л. А. Євчук. - Миколаїв: МДАУ, 2005. - 440 с.
3. Дяченко Л.Е. Формування стратегії розвитку – основа підвищення ефективності виробництва //Агробізнес: актуальні проблеми та напрямки його розвитку: Монографія./За ред. Л.Е. Дяченко. – Одеса: 2010. – 240с.