

## СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ

Л. М. КОВАЛЬ, кандидат економічних наук  
(Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут)

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасні підходи до розробки та впровадження стратегії сільськогосподарських суб'єктів на вітчизняних ринках. Підкреслено важливість конкуренції як необхідного механізму регулювання аспектів функціонування підприємств та їх стимулювання, що полягає у зниженні собівартості продукції, гарантуванні високої якості, нових способах задоволення потреб. Розкрито сутність бізнес-стратегії, яка передбачає поведінку галузі і її суб'єктів господарювання в процесі виконання певних завдань і наголошено, що вибір найбільш оптимальної з поданого переліку не може бути випадковим, а повинен базуватися на комплексному обґрунтованому підході. Деталізовано типи стратегій конкурентоздатності, підкреслено, що суб'єкти господарювання зможуть забезпечити значні переваги за умов застосування одного з їх видів. Описано основні елементи конкурентної стратегії, які у разі її реалізації дадуть змогу зміцнити фінансове становище, розширити асортимент продукції. Зосереджено увагу на аналізі передового світового досвіду щодо конкуренції та її чинників з метою впровадження його найкращих здобутків у сільськогосподарському комплексі України.

**Ключові слова:** суб'єкти господарювання, стратегія, конкуренція, ціна, якість.

Наразі актуальними є проблеми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, її розвитку конкуренції на вітчизняних ринках.

Метою цієї статті є аналіз сучасних підходів до розробки та впровадження стратегій сільськогосподарських суб'єктів.

22–24 жовтня 2012 р. на Українському зерновому конгресі, що відбувався у Києві, розв'язувалися проблеми інтеграції України з найбільшими світовими експортерами аграрної продукції. Це дуже важливе, але й складне завдання через посилення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, сільськогосподарським суб'єктам слід удосконалити конкурентні стратегії.

Теоретичні проблеми та практичні аспекти вдосконалення стратегій сільськогосподарських суб'єктів відображені у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених: В. А. Алексуніна, Г. Л. Багієва, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, Е. А. Відгорчика, А. А. Нецадіна, І. В. Ліпсиця, Т. А. Рибаквої, Н. П. Ющенко, Грехем Р. Даулінга й іншими, але вступ України в ЄС і розвиток ринкових відносин потре-

бує додаткових досліджень із метою удосконалення стратегій.

В українській економіці важливість конкуренції в умовах ринкових відносин пояснюється тим, що вона стимулює:

- 1) зниження собівартості (витрат виробництва) і споживчих цін;
- 2) забезпечення більш високого рівня якості й надійності вироблених товарів і відповідно більш повного задоволення існуючих потреб у продуктах;
- 3) визначення нових потреб і способів їх задоволення шляхом створення нових типів продуктів.

Тому в контексті розвитку ринкових відносин в Україні потрібно, щоб діяльність суб'єктів господарювання в усіх галузях здійснювали за законами ринку. Інакше ріст ринкової вартості їх капіталу буде неможливою. Щоб досягти ефективної діяльності, кожен суб'єкт господарювання обов'язково повинен виробляти свою продукцію такого рівня якості та асортименту, що відповідатиме вимогам ринку. Крім того, продавати продукцію необхідно за цінами, які будуть доступними

для населення та забезпечувати витрати, що пов'язані з виготовленням та реалізацією продукції на всіх етапах її життєвого циклу, щоб отримувати прибуток достатній для подальшого розвитку та задоволення своїх внутрішніх інтересів. Одним із важливіших завдань для сільськогосподарських суб'єктів є забезпе-

чення конкурентоспроможності продукції на ринках.

Для досягнення мети маркетологи будь-якого суб'єкта господарювання повинні керуватися теорією професора Гарвардського університету М. Портера й запропонованою ним моделлю п'яти конкурентних сил (рис. 1).

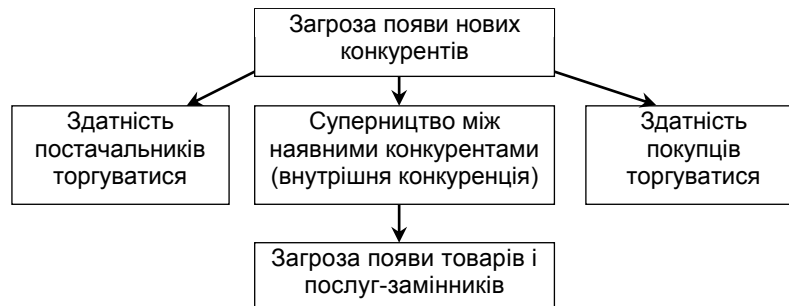


Рис. 1. Види конкуренції в галузі

Значення кожної із цих сил визначається структурою галузі, її суб'єктів господарювання, їх економічними й технічними характеристиками. Але головне – це доступні ціни на продукцію високої якості й більша їх диференціація. Під час розробки нормативів якості й конкурентоспроможності суб'єктові господарювання необхідно врахувати вплив кожної конкурентної сили, бо кожна з них впливає на ціни й доходи суб'єктів.

Через загрозу появи нових конкурентів або продукції – замінника потрібні додаткові капіталовкладення у розвиток виробництва, підвищення її якості, збільшення витрат на рекламу, унаслідок чого знижується прибуток. Водночас не можна довго тримати низькі ціни, тому що витрати на якість, звичайно, ростуть. Тому дуже важливо розглянути сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання й виокремити його конкурентні переваги, тобто характеристики й властивості його продукції, які надають йому певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці переваги й повинні бути покладені в основу нормативів конкурентоспроможності. Важливо при цьому враховувати форму конкурентного ринку (поліпольний, олігопольний, монополістичний і монопольний).

Різні маркетингові стратегії освоєння ринку й діяльності розробляють залежно від типу

конкуренції. За олігопольної конкуренції, коли є велика кількість конкурентів, які взаємозалежні за однорідним продуктом, особливо важливо виробити конкурентну стратегію поведінки на ринку. Можливі такі типи поведінки:

- незалежна поведінка без урахування поведінки конкурентів;
- кооперація, тобто взаємодія із конкурентами;
- адаптивна поведінка з урахуванням дії конкурентів;
- випереджувальна поведінка, що передбачає передбачення реакції конкурентів на дії свого суб'єкта господарювання;
- агресивна поведінка, коли виграш для одного завжди є програшом для іншого.

Сільськогосподарські суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність не тільки на ринку альтернативної продукції, вони помітні також на ринках машинобудування (сільськогосподарська техніка), електроенергії й паливних ресурсів, електроніки й ін. Тому для цієї галузі і її суб'єктів господарювання можлива насамперед корпоративна (загальна) стратегія. Однак єдиної бути не може, тому що на кожному ринку необхідно вишукувати різні стратегії. Зате важливим завданням є розподіл ресурсів між різними напрямками бізнесу.

Бізнес-стратегія визначає «поведінку» галузі і її суб'єктів господарювання під час виконання завдання конкретного типу, які виникають на перерахованих вище ринках.

Функціональна стратегія для сільськогосподарського комплексу і його підприємств – це схема виконання конкретних завдань на ринках, що виникають у ході реалізації бізнес-стратегії. До основних типів функціональних стратегій належать такі їх види:

- маркетингу;
- організації господарської діяльності й розвитку суб'єкта господарювання;

- керування персоналом і соціальною політикою;
- розвитку НИР і ОКР і ін.

Функціональні стратегії сприяють успішному впровадженню в життя нових бізнес-стратегій.

Для формування бізнес-стратегії сільськогосподарського суб'єкта господарювання спочатку за її елементами визначають питання, які необхідно з'ясувати для її формування. Відповіді на поставлені запитання подано у табл. 1, вони й становлять основний зміст бізнес-стратегії.

Таблиця 1

### Схема формування бізнес-стратегії

Елементи бізнес-стратегії	Зміст запитань
Діапазон конкуренції	1. Сегменти ринку сільськогосподарської продукції, на якій варто зосередити свою діяльність, щоб перемогти в конкурентній боротьбі за клієнтів
	2. Варіант конкурентної стратегії: поява на ринку нової продукції, зниження ціни на існуючу при тому ж рівні якості, підвищення її якості
Завдання підприємства	3. Зростання обсягу продажу основної продукції і іншої
	4. Пріоритети діяльності – позиціонування з новою продукцією, розширення обсягу продажу існуючої
	5. Рівень прибутку, який необхідно одержати
	6. Рентабельність, рівень необхідних інвестицій, напрями їх вкладень
	7. Необхідна сума грошових потоків для реалізації стратегії
Розподіл ресурсів	8. Заходи щодо зміцнення конкурентних переваг на ринку перевезень
	9. Розподіл ресурсів за сегментами ринку перевезень і за іншими видами ринку (запчастин, нового рухомого складу й ін.)
Джерела конкурентних переваг	10. Розподіл ресурсів за бізнес-блоками
	11. Джерела, за рахунок яких досягаються переваги на ринку перевезень
Джерела енергетичного ефекту	12. Діяльність необхідна для збереження конкурентної переваги
	13. Способи підвищення конкурентноздатності і її збереження
	14. Можливості просування своїх транспортних послуг на нові сегменти ринку перевезень за рахунок комбінованого використання ресурсів

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні й прагненні інтегруватися в ЄС українські сільськогосподарські суб'єкти загалом можуть використовувати досить різноманітні стратегії. Однак вибір найбільш оптимальної з них не може бути випадковим. Для цього необхідний максимально обґрунтований і комплексний підхід з врахуванням: аналізу динаміки ринку; даних аналізу кон'юнктури на ринку сільськогосподарської продукції й аналізу діяльності конкурентів на різних сегментах ринку.

На підставі результатів аналізів ухвалюється рішення щодо позиціонування своєї продукції.

На ринку сільськогосподарської продукції в Україні діє безліч конкурентів, у тому числі іноземних, які постачають і реалізують свою продукцію. Кожний сільськогосподарський суб'єкт в умовах розвитку вказаного типу ринку прагне залучити якомога більшу кількість покупців з метою реалізації більших обсягів і отримати максимальний прибуток. З цією метою можуть застосовуватися відповідні стратегії.

Якщо проаналізуємо зміст таблиці, то побачимо, що найбільш важливе значення, мають позиції 11–13, тому що вони визначають в основному розв'язання усіх інших проблем, пов'язаних з формуванням конкурентної стратегії для галузі або для конкретного сільськогосподарського суб'єкта господарювання. Позиції, подані в таблиці, дають змогу маркетологам проаналізувати зв'язок між конкурентними перевагами діяльності інших суб'єктів господарювання й стратегією конкуренції, яку слід обрати для збереження своїх переваг або їх посилення.

Згідно з даними аналізу світового досвіду, теорію М. Портера в сільськогосподарському комплексі України, на нашу думку, можна застосувати на основі наступної методології:

- досягати найнижчих витрат на використання ресурсів і обслуговування споживачів (стратегія лідерства у зниженні витрат);
- диференціювати сільськогосподарську продукцію за стандартами, щоб створювати в потенційних споживачів розуміння істотних її відмінностей від продукції конкурентів (стратегія диференціації);
- фокусувати (зосереджувати) свої зусилля на вузькій ніші ринку сільськогосподарської продукції (на основних сегментах), щоб обслуговувати споживачів із чітко вираженими особливими видами запитів, наприклад, потенційних споживачів, що мають високу купівельну спроможність, більшу сталість і стійкість із закупівлі продукції (стратегія фокусованої диференціації).

З погляду логістики, під низькими витратами вважається не просто менша сума витрат на обслуговування споживачів, а здатність розробляти, впроваджувати й збувати свою продукцію на всіх стадіях її життєвого циклу більш ефективно, ніж конкуренти. Для досягнення цього типу конкурентної переваги на ринку сільськогосподарської продукції кожний суб'єкт господарювання повинен мати змогу організувати реалізацію своєї продукції з меншими витратами, з найменшим циклом операцій, пов'язаних із роботами й послугами: від розробки заходів щодо впровадження нової продукції й пов'язаних із нею послуг – до продажу її потенційним споживачам. Не-

здатність сільськогосподарського комплексу і його суб'єктів господарювання вибудувати весь цей логістичний ланцюг зведе нанівець успіх у кожній ланці.

Наприклад, якщо сільськогосподарський суб'єкт впровадив нову продукцію, що викликала великий попит у споживачів, але погано організував її продаж і витрати, а отже, і ціна на неї виявляється занадто високою й потенційні споживачі купувати таку продукцію не будуть або обсяги продажу будуть мінімальними. Від такої продукції сільськогосподарський суб'єкт або галузь загалом прибутку не одержать. Якщо фахівці сільськогосподарського суб'єкта розробили нову продукцію й організували її збут, але призначили за неї високу ціну, а його співробітники не володіють мистецтвом реалізації продукції, прибутку також не буде. Пояснюється це тим, що сутність персоналу, що продає таку продукцію, зведе нанівець усю економію витрат, яку сільськогосподарському суб'єктові вдалося досягти за рахунок вдалої розробки й впровадження.

Застосування стратегії диференціації (спеціалізації продукції) не означає, що галузь і її сільськогосподарський суб'єкт повинні зосереджувати свої зусилля на впровадженні тільки певного виду продукції. Це передбачає здатність галузі й сільськогосподарського суб'єкта задовольняти особливі потреби споживачів різних категорій (на різних сегментах) і одержувати за рахунок цього (за рахунок великого обсягу продажу) преміальну ціну, тобто ціну в середньому більш високу, ніж у конкурентів. Отже, сільськогосподарській галузі та її суб'єктам господарювання, щоб забезпечити розглянутий тип конкурентної переваги, необхідно навчитися мистецтву вирізнятися серед конкурентів за рахунок пропозиції потенційним споживачам продукції, що помітно відрізняється від аналогічної продукції конкурентів або високим рівнем якості, або ціною, або технологією позиціонування й реалізації.

Слід мати на увазі, що сільськогосподарська галузь і її суб'єкти господарювання можуть забезпечувати конкурентні переваги за рахунок застосування одного з таких типів стратегій:

- менші витрати при дешевизні продукції в порівнянні з аналогами конкурентів;
- спеціалізації продукції, з врахуванням до неї інтересу потенційних споживачів; різних категорій (навіть найвимогливіших) за рахунок високого рівня якості й гнучкості цінової політики.

Світова практика доводить, що комбіноване застосування конкурентних переваг на

ринку сільськогосподарської продукції не дає позитивних результатів.

Тому для збереження провідного становища на ринку сільськогосподарські суб'єкти України повинні вибирати для себе найбільш прийнятну стратегію забезпечення й підтримки свого іміджу й конкурентоспроможності продукції (табл. 2).

Таблиця 2

### Схема основних типів стратегій забезпечення конкурентоздатності з врахуванням «діапазону конкуренції» на ринку сільськогосподарської продукції

Елементи стратегії	Стратегія лідерства	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування на найбільш важливих сегментах сільськогосподарської продукції
Стратегічна мета	Захоплення більшої частини на сегментах ринку	Захоплення більшої частки на основних сегментах ринку	Панівне становище на сегментах ринку, які дають максимальні прибутки, де потреби і переваги покупців відрізняються від конкурентів
Основи конкурентних переваг	Уміння надавати ринку більш якісну продукцію без зміни ціни, зменшення витрат до нижчих рівнів, ніж у конкурентів	Здатність прогнозувати продукцію кращої якості, ніж у конкурентів, і широкого асортименту, інтенсивна реклама послуг	Забезпечення найменших витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції на головних сегментах ринку і здатність запропонувати потенційним покупцям нові асортименти продукції, які відповідають їхнім запитам і смакам
Широкий асортимент продукції	Зразкова якість продукції, пошук способів зниження витрат	Забезпечення таких якостей продукції, які покупці готові оплачувати. Стягнення з покупців «преміальної ціни», необхідної для покриття додаткових витрат на забезпечення більш якісного обслуговування і надання продуктам додаткової якості	Асортимент продукції, пристосованої для задоволення особливих запитів покупців на конкурентному сегменті ринку
Основний принцип обслуговування покупців	Постійний пошук нових технологій виробництва та способів зниження цін при тій же якості продукції	Надання покупцям об'єктивної інформації про відмінності та переваги нової продукції, про місця і способи її реалізації	Акцентування зусиль на задоволенні досить специфічних запитів споживачів. Індивідуалізація продуктів згідно з особливими запитами покупців
Принцип організації виробництва на основі маркетингової логістики	Зниження рівня витрат за рахунок повного задоволення потреб	Акцент сільськогосподарських суб'єктів на постійності зусиль з удосконалення способів обслуговування покупців, якості продукції, розширенні її асортименту та використанні найновіших технологій виробництва для того, щоб випереджати конкурентів	Намагання зберегти обсяг реалізації продукції на завойованих сегментах ринку
Методи підтримки стабільності стратегії	Постійне збереження розумного співвідношення «ціна – якість». Перевага над конкурентами (здатність досягати мети за рахунок стимулювання праці персоналу і клієнтів)	Концентрація зусиль на головних відмінних способах обслуговування і якості продукції, щоб на їх основі сформувати і підтримувати свою репутацію	Зосередження зусиль на подальшому задоволенні потреб потенційних покупців кращими способами, ніж конкурентів, боротьба за підтримку іміджу, розширення ніші ринку, створення і освоєння нових видів послуг при обслуговуванні, удосконалення цінової політики

Одним із типів стратегій є «унікальність і пріоритет якості». Це означає, що сільськогосподарська продукція повинна бути світового рівня якості. Для реалізації такого типу стратегії необхідні компетентні кадри та відповідна інфраструктура. На жаль, цього українські сільськогосподарські суб'єкти в цей час не мають. На нашу думку, тут більш обґрунтованою буде стратегія, що опирається на вузьку спеціалізовану для конкретного сільськогосподарського суб'єкта продукцію високої якості при розумній ціновій політиці, з її доступністю широкому колу потенційних споживачів.

Вибір найбільш потрібної стратегії конкурентності залежить від можливостей сільськогосподарського суб'єкта й галузі загалом.

Дотримуватися однієї конкурентної стратегії не обов'язково.

Зміцнення фінансового становища, своїх ресурсів, розширення асортименту продукції невисокої якості при збереженні на неї доступних цін дає змогу різко збільшувати обсяг реалізації й суми одержуваного прибутку.

У такий спосіб основними елементами конкурентної стратегії у сфері сільськогосподарської продукції повинні бути:

- перехід на нові концепції керування;
- створення логістичних підрозділів;
- відновлення асортиментів продуктів, відмінних від конкурентів, відповідно до попиту;
- збереження низьких і стабільних цін на продукцію;
- нарощування пунктів реалізації продукції;
- подолання сезонних коливань попиту за рахунок зміни гнучкого регулювання ціни;
- акцент на зниження собівартості виробництва продукції й підвищенні її якості;
- скорочення зайвого й некваліфікованого штату при збільшенні заробітної плати;
- удосконалювання технології на всіх етапах виробництва й обслуговування споживачів.

Реальне формування стратегії українських сільськогосподарських суб'єктів найчастіше зводиться до складання бізнес-плану й розширення сфери його використання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аксьонов І. М. Теоретичні і практичні аспекти маркетингу на ринку транспортних послуг / Аксьонов І. М., Копитко В. І. – Львів : Новий світ 2000, 2012. – 334 с.  
Aksonov I. M. Teoretichni i praktichni aspekti marketingu na rinku transportnih poslug / Aksonov I. M., Kopitko V. I. – Lviv : Noviy svit 2000, 2012. – 334 s.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для ВУЗов / Багиев Г. Л. и др. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.  
Bagiev G. L. Marketing : uchebnik dlya VUZov / Bagiev G. L. i dr. – M. : Ekonomika, 2003. – 703 s.
3. Грэхем Р. Даулинг Наука и искусство маркетинга / Грэхем Р. – С.Пб. : Спектор, 2006. – 392 с.  
Grehem R. Dauling Nauka i iskusstvo marketiga / Grehem R. – S.Pb. : Spektor, 2006. – 392 s.
4. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Дж., О'Делл К. – М. : Экономика, 1991. – 196 с.  
Greyson Dzh. Amerikanskiy menedzhment na poroge NHI veka / Greyson Dzh., O'Dell K. – M. : Ekonomika, 1991. – 196 s.
5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / под ред. В. А. Алексунина. – М. : Маркетинг, 2004. – 516 с.  
Marketing v otraslyah i sferah deyatelnosti / pod red. V. A. Aleksunina. – M. : Marketing, 2004. – 516 s.
6. Макконнел Кэмбл Р. Экономике. Принципы, проблема и политика / Макконнел Кэмбл Р., Брю Стенли Л. – М. : Республика, 1995. – 581 с.  
Makkonnel Kembl R. Ekonomike. Printsipyi, problema i politika / Makkonnel Kembl R., Bryu Stenli L. – M. : Respublika, 1995. – 581 s.
7. Терещенко В. І. Організація і управління: досвід США / Терещенко В. І. – К. : Т-во «Знання» УРСР, 1990. – 48 с. – (Сер. 3 «Економіка і управління»; № 5).

Tereschenko V. I. Organizatsiya i upravlinnya: dosvid SSHA / Tereschenko V. I. – K. : T-vo «Znannya» URSSR, 1990. – 48 s. – (Ser. 3 «Ekonomika i upravlinnya»; № 5).

8. Фелсп Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента : [пер. с англ.] / Фелсп

Боб. – Днепропетровск : Баланс, бизнес букс, 2006. – 237 с.

Felsp B. Umnyie biznes-pokazateli. Sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyiy element menedzhmenta : [per. s angl.] / Felsp Bob. – Dnepropetrovsk : Balans, biznes buks, 2006. – 237 s.

**Л. М. Коваль**, кандидат экономических наук (Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт). **Современные стратегии сельскохозяйственных субъектов.**

**Аннотация.** В статье проанализированы современные подходы к разработке и внедрению стратегии сельскохозяйственных субъектов на отечественных рынках. Подчеркнута важность конкуренции как необходимого механизма регулирования аспектов функционирования предприятий и их стимулирования, которая заключается в снижении себестоимости продукции, обеспечении высокого качества, новых способах удовлетворения потребностей. Раскрыта сущность бизнес-стратегии, которая предусматривает поведение отрасли и ее субъектов при решении определенных задач и отмечено, что выбор наиболее оптимальной из поданного списка не может быть случайным, а должен основываться на комплексном обоснованном подходе. Детализированы типы стратегий конкурентоспособности, подчеркнута, что субъекты хозяйствования смогут обеспечить значительные преимущества при условии применения одного из их видов. Описаны основные элементы конкурентной стратегии, которые при реализации позволят укрепить финансовое положение, расширить ассортимент продукции. Внимание сосредоточено на анализе передового мирового опыта конкуренции и ее факторов с целью внедрения его лучших достижений в сельскохозяйственном комплексе Украины.

**Ключевые слова:** субъекты хозяйствования, стратегия, конкуренция, цена, качество.

**L. Koval**, Cand. Econ. Sci. (Khmelnitsky Cooperative Trade and Economy Institute). **Modern strategies of agricultural entities.**

**Summary.** The current approaches to development and implementation of a strategy of agricultural businesses in domestic markets are analysed in the article. The author emphasizes the importance of competition as a necessary mechanism for regulating the aspects of enterprises functioning and their stimulating, which is to reduce the cost of production, ensure high quality and new ways to meet needs. The essence of business strategy, which involves the behaviour of the industry and its entities in solving certain problems, is expanded. It is emphasized that the choice of the most optimal business strategy from the selection list cannot be accidental, but must be based on an integrated and grounded approach. The types of competitiveness strategies are specified. It is stressed that business entities will be able to secure significant benefits provided one of the types is applied. The basic elements of competitive strategy are described; these elements will make it possible to strengthen the financial position and broaden product range when implementing the strategy. Attention is focused on the analysis of the best world practices on competition and its factors for the implementation of its best achievements in the agricultural sector of Ukraine.

**Keywords:** business entities, strategy, competition, price, quality.