

сті ефективного використання лісових ресурсів у сучасних ринкових умовах і поступового переходу на самоокупність та прибутковість у веденні лісового господарства, пропонується на ДП «Лебединське лісове господарство» створити службу маркетингу товарної орієнтації. Підприємство займається заготівлею і реалізацією деревини, так як підприємство комплексне, то крім лісовирощування воно займається лісоексплуатацією та переробкою деревини на товари широкого вжитку. На 2015 рік заплановано в 1,5 раз збільшити витрати сировини на випуск продукції переробки. При цьому витрати ділової сировини збільшаться на 55,2% в зв'язку з тим, що планується виробляти рами віконні та двері. Витрати на технічну сировину зростуть на 47,3%, а з відходів продукції буде

вироблятися на 30% більше. Пропонується не збільшувати обсяг виробництва продукції лісового господарства, а провести збільшення цін реалізації на 5-10 % та збільшення кількості переробки деревини в 1,5 рази. Переробка деревини збільшиться на 2316 тис. грн., собівартість зросте на 1184 тис. грн., збільшиться чистий прибуток до 795 тис. грн., рівень рентабельності складе 23,2%. Враховуючи перспективний план в 2015 році будуть зменшені рубки пов'язані з веденням лісового господарства та рубки головного користування ДП «Лебединське лісове господарство», а завдяки правильній економічній та маркетинговій політиці керівництва можливе подальше збільшення прибутків підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бюлетень аналізу ринку лісопродукції. - К.: ДП "Український інформаційно-координаційний центр аналізу ринку лісопродукції". - 2011, № 2. - 43 с.
2. Мельник Л. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства меблевого виробництва [Електронний ресурс] /Л. Мельник, А. Грод // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 200-208. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf-2012/12mimpmv.paf>.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е. Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с
4. Саганюк М. П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості. М.П. Саганюк. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/lglpdp/2007>
5. e-mail: [info@inpos.com.ua](mailto:info@inpos.com.ua)
6. Статистичні дані звітності ДП «Лебединське лісове господарство» за 2009 - 2013 роки.

#### **Ксенофонтова М.Н., Карпенко Ю.И. Анализ конкурентоспособности ГП «Лебединское лесное хозяйство»**

В статтє проведен анализ конкурентоспособности ДП «Лебединское лесное предприятия».

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, финансовое положение, показатели, предприятие.

#### **Ksenofontova M.N., Karpenko Y.I. Analysis competitiveness SE "Lebedynska forestry"**

The paper analyzed the competitiveness of enterprises SE "Lebedinskoye forestry."

**Keywords:** competitiveness, financial condition, performance, enterprise.

Дата надходження до редакції: 25.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Михайлова Л.І.

УДК 339.137

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Н. В. Мішеніна**, к.е.н., доцент,

**Р. В. Говорушенко**, студент.

Сумський державний університет

У статті обґрунтовано сутнісно-змістовна основа механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, механізм, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, типовий контур управління.

**Постановка проблеми.** Цивілізований розвиток ринкових відносин в Україні неможливий без ефективного та сталого зростання економіки та виробництва конкурентоспроможної продукції в різних галузях господарювання, що характеризує результативно-ефективну діяльність не лише окремого підприємства, але і соціально-економічної системи загалом. Важливою умовою

розвитку аграрного сектору є досягнення сільськогосподарськими підприємствами конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках торгівлі. Конкурентоспроможність аграрної продукції відображає сукупність певних властивостей, що показує міру задоволення конкурентної потреби стосовно аналогічної продукції, яка реалізується на ринку. Конкурентоспроможність

також визначає можливість продажу товару на конкретному ринку і в конкретний проміжок часу.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс соціально-економічних та організаційно-управлінських характеристик, які визначають стан суб'єкта господарювання на галузевому ринку. Цей комплекс також містить характеристики товару, які визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва, а також фактори, що формують у цілому організаційно-економічні умови виробництва і збуту аграрної продукції. Так, на думку М. Портера розуміння базових факторів конкуренції забезпечує фундамент для формування стратегічного плану дій. Воно дає можливість визначити сильні і слабкі сторони продукції, визначити позицію товару на ринку, а так само зрозуміти, які стратегічні напрями дадуть максимальний позитивний результат [11].

Таким чином, конкурентоспроможність поступово стає об'єктом стратегічного управління, метою якого є досягнення необхідного соціально-економічного результату господарювання при мінімальних витратах виробництва [Перерва, 2012].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням проблем конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.Л. Азоев [1], Л.А.Євчук [3], Л.С. Кобиляцький [5], Дж. О'Шонессі [9], П.С.Перерва [10], М. Портер [11], Р.А. Фатхутдінов [13] та ін. В їхніх працях значна увага приділяється теоретико-методологічним підходам до формування систем стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції. Проте недостатньо уваги приділяється особливостям формування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю в аграрному секторі.

**Метою статті** є обґрунтування основних напрямів формування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

**Основний матеріал.** Головною задачею агропромислового комплексу є досягнення стійкого росту виробництва сільськогосподарської продукції, надійне забезпечення країни продуктами харчування і сировиною, об'єднання зусиль усіх галузей для отримання високих кінцевих результатів агрогосподарювання. Вирішення продовольчої проблеми та підвищення добробуту населення України значною мірою залежить від розвитку сільського господарства, а також зростання його ефективності [12]. Актуальність дослідження проблеми конкуренції та конкурентоспроможності підприємств в аграрному секторі буде незмінною, поки на ринку товарів і послуг будуть фігурувати різні сільськогосподарські підприємства, що борються за увагу споживача до свого товару.

В стратегічному управлінні конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах:

1) конкурентоспроможність продукції, яка характеризує ступінь його відповідності на певний момент вимогам (соціально-економічним, екологічним, технічним та ін.) цільових груп споживачів або обраного ринку;

2) конкурентоспроможність підприємства – це формування та використання виробничого потенціалу, його окремих складових (технологій, ресурсів, менеджменту та ін.), що знаходить вираження в таких результируючих показниках, які характеризують інвестиційність, продуктивність, якість, рентабельність виробництва продукції.

У процесі формування системи (механізму) стратегічного управління конкурентоспроможністю конкурентні переваги сільськогосподарської продукції можна охарактеризувати рівнем переваги таких параметрів (факторів):

1. **Природно-ресурсних факторів:** природно-географічна зона, екологічна якість аграрних біогеоценозів; тип ґрунтів вміст гумусу; аграрно-ландшафтні особливості та ін.

2. **Ресурсів виробництва:** якість та вартість сировини; трудовий потенціал; фінансове забезпечення, основні засоби виробництва та ін.

3. **Інноваційно-технологічних систем виробництва:** сортова баз; системи захисту рослин; маркетингові та логістичні технології; економічні технології управління та ін.

4. **Організаційних чинників:** управлінські маркетингові структури; моніторингові системи аналізу ринкових ситуацій; інформаційна, нормативна та статистична база; контроль якості та екологічної безпеки продукції; маркетинг, у тому числі екологічний та соціальний маркетинг; виробнича, ринкова інфраструктура управління знаннями.

5. **Економічних чинників:** система оподаткування; механізми фінансування та кредитування; інвестиційно-інноваційна діяльність; економічна (матеріальна) відповідальність; ціноутворення з урахуванням соціальних та екологічних параметрів виробництва; системи страхування продукції; механізми стимулювання ефективного використання ресурсів підприємства та ін.

Представлені фактори (як зовнішні, так і внутрішні) в певний період часу змінюються в залежності від стану ринкового (конкурентного) середовища. Саме тому, як відмічається в роботі [6] фактори конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати в динаміці як керовані параметри, управління якими спрямоване на формування, підтримку та розвиток конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників. Саме тому, управління конкурентоспроможністю – це «науково обґрунтований та цілеспрямований процес впливу різнорівневими суб'єктами управління підприємством на конкурентні відносини, що забезпечують ефективне вирішення завдань формування, підтримки й

розвитку конкурентної переваги [4]. Застосування загальної моделі функціонування керованої системи (основні елементи якої типові для будь-яких систем і форм управління) є необхідною методологією осно-

вою для подальшого поглибленого дослідження формування та розвитку механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських товаровиробників (рис.)

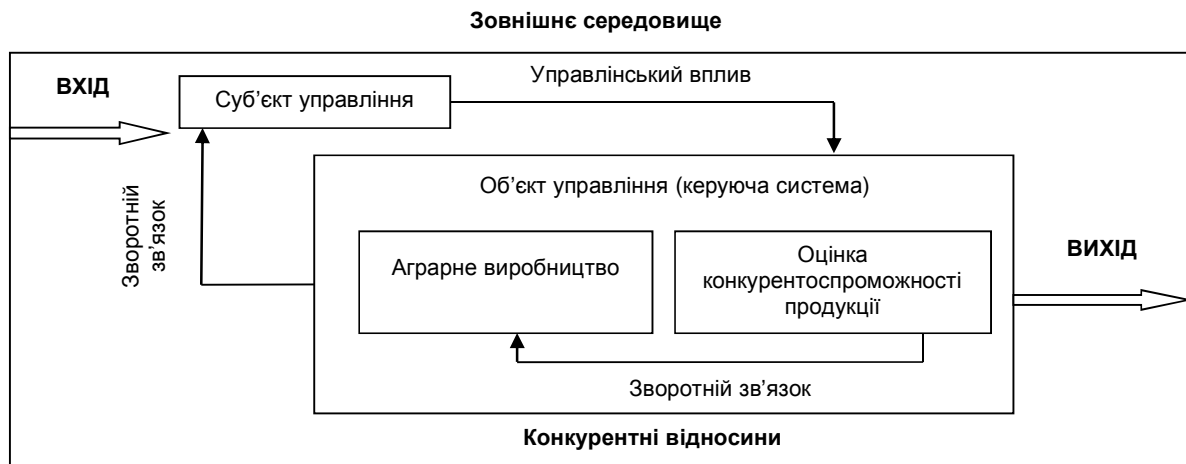


Рис. Інтерпретація типового контуру управління щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських товаровиробників

*Комплексний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю, сільськогосподарського підприємства* є цілісною та збалансованою сукупністю організаційно-економічних форм, які реалізуються у вигляді підмеханізмів, інструментів і технологій, за допомогою яких організуються та координуються процеси формування конкурентних переваг виробництва та споживання аграрної продукції на основі концентрації, інтеграції, диверсифікації агрогосподарювання шляхом впровадження системи інтегрованого менеджменту та інноваційних технологій.

З урахуванням існуючих загальних положень теорії господарського механізму [2, 8] *цільова функція комплексного механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства* полягає в узгодженні споживчих, економічних, соціально-екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін (у т.ч. конкурентів), а також вирішення виникаючих протиріч та конфліктів, що виникають на ринках сільськогосподарської продукції. Таким чином, забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства, а також відтворення конкурентних переваг виробництва та споживання аграрної продукції.

*Основними завданнями механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства* є:

1. Реалізація стратегічних та тактичних заходів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Організаційно-економічне забезпечення виходу підприємства на нові ринки збуту сільськогосподарської продукції.
3. Розвиток підприємницьких ініціатив у

напрямку концентрації, інтеграції та диверсифікації виробництва, а також реалізація інноваційних проектів.

4. Забезпечення ефективної взаємодії науки, освіти, виробництва та фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності.

5. Розвиток фінансового забезпечення прибуткового виробництва.

6. Розвиток системи економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності за якість сільськогосподарської продукції.

З огляду на існуючі загальні принципи управління економікою, господарського механізму, а також організаційно – економічного управління підприємством *принципами функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю* є:

1. *Принцип організаційно-інституціональної регламентації управління конкурентоспроможністю.*
2. *Принцип наукової обґрунтованості системи конкурентних переваг.*
3. *Системний підхід до формування механізму управління конкурентними проблемами.*
4. *Принцип структурності та необхідності різноманіття механізму.*
5. *Принцип функціональної інтеграції, спеціалізації, універсальності та централізації управління на основі застосування технологічного підходу.*
6. *Принцип цілеспрямованого мотивування підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.*
7. *Принцип раціонального сполучення та гармонізації організаційно- економічних форм та*

технологій управління конкурентоспроможністю.

9. Принцип розвиненої та збалансованої відповідальності, що реалізується у формі економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності за якість сільськогосподарської продукції.

Взагалі слід відмітити, що стратегія підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників повинна охоплювати удосконалення системи управління, стратегії розвитку виробництва та підвищення загальної та екологічної якості аграрної продукції. При цьому одним з ефективних засобів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості сільськогосподарських підприємств є гнучкість його виробничих систем, здатність адаптуватися до змін умов зовнішнього організаційно-інституціонального та ринкового середовища з меншими витратами і без втрат. Підвищення конкурентних переваг потребує відповідності світовим стандартам якості виробництва та споживання сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Проблема конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах агрогосподарювання має складний багатоелементний характер. Від того, наскільки успішно вирішуються стратегічні завдання підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції, залежить рівень соціально-економічного розвитку країни. Запропоновані принципи розвитку механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є методологічною основою побудови проектів підприємства щодо реалізації стратегічних напрямків збільшення виробництва аграрної продукції, покращення її загальної та екологічної якості.

Напрями подальших досліджень полягають у побудові конструктивних механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на основі інноваційно-інвестиційних проектів підвищення ефективності агрогосподарювання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия практика/ Г.Л.Азоев. – М.:Центр эконмики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Беляев А.А. Механизм хозяйствования: сущность и формы управления / А.А. Беляев. – К.: Вища шк., 1990. – 147 с.
3. Євчук Л. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.Євчук // Економіст. – 2011. - №9. – С.14-17.
4. Иванов Ю.Б. Конкуренциоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография /Ю.Б.Иванов, А.Н.тищенко, Н.А.Дробитько, О.С.Абрамова. – Харьков: Изд-во ХНЕУ, 2004. – 256с.
5. Кобиляцький Л.С.. Управління конкурентоспроможністю / Л.С.Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
6. Коломицева А.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій / А.О.Коломицева, Л.О.Головань // Маркетинг і менеджмент. – 2013. - №2. – С. 168-174.
7. Лихопій В.І. Механізм забезпечення конкурентоспроможного виробництва аграрної продукції: теоретико-методичний аспект - В.І. Лихопій // Вісник Запорізького національного університету.- 2010.-№1(5)-С.137-140.
8. Ляшенко В.И. Механизмы регулирования развития малого предпринимательства в Украине: монография / В.И. Ляшенко, Е.Г. Кошелева, А.Ф. Толмачева. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008.– 495 с.
9. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж.О'Шонесси; [пер. с англ. Под ред. Д.О.Ямпольской]. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
10. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства /П.Г.Перерва, Т.В.Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій . – 2012. - №4. – С.230-235.
11. Портер М. Конкуренция /М.Портер; [пер.с англ.] / М.Портер. – М.: Изд-ский дом «Вильямс», 2003. – 496с.
12. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 квітня 2014 року // Відомості Верховної Ради України. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
13. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник/ Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська. – К.: Кондар, 2009. – 470 с.

#### **Мишеніна Н.В., Говорушенко Р.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий**

*В статье обоснована сущностно-содержательная основа механизма стратегического управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, механизм, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, типовой контур управления.

#### **Mishenina N., Hovorushenko R. Strategic management competitiveness of farms**

*The essential and content and base of mechanism of the strategical management competitiveness of the agricultural enterprise has been considered in this article.*

**Keywords:** strategical management, competitiveness, competitive advantages, typical circuit.

Дата надходження до редакції: 25.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Мишенін Є.В.