

Федосеева Г.С.,

к.е.н., доцент, докторант,

Миколаївський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

**Анотація.** У статті досліджено сутність, а також визначено особливості управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку. Виокремлено підходи до управління конкурентними перевагами підприємства, описано можливість їх застосування для сільськогосподарських товаровиробників. Названо принципи управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку. Подано авторський підхід щодо виокремлення чинників управління конкурентними перевагами досліджуваних суб'єктів на світовому ринку. Визначено складові елементи системи управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на міжнародному рівні.

**Ключові слова:** сільськогосподарський товаровиробник, конкурентна перевага, світовий ринок, система управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників, принципи управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників, чинники управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників.

**Постановка проблеми.** Успіх у конкурентній боротьбі сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому та світовому ринках з урахуванням динамічності процесів, що проходять на них, можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління діяльністю підприємства.

Ми підтримуємо думку В.В. Долгих про те, що система управління конкурентними перевагами є складовою загальної системи управління підприємством, а тому повинна відображати загальні функції управління, а саме планування, координацію, мотивацію та контроль [1].

О.О. Масляєва [2], Д.О. Барась [3], В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко [4] визначають управління конкурентними перевагами як свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко, окрім наданого визначення, зазначають, що метою управління конкурентними перевагами підприємства є забезпечення його довгострокового успіху на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій. А основними завданнями управління конкурентними перевагами для підприємства мають бути ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства; опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації; оцінка ефективності управління конкурентними перевагами [4].

Отже, управління конкурентними перевагами підприємства як на національному так і на міжнародному рівнях є складним процесом, що вимагає узгоджених дій від усіх його структурних підрозділів. Окрім того, світовий ринок функціонує за особливими правилами, які включають не лише умови роботи на міжнародному рівні, але й особливості діяльності підприємств окремих галузей. Отже, питання формування дієвої системи управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку є актуальним та потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку конкурентних переваг підприємства розглядали такі науковці, як, зокрема, М. Портер, А.І. Піддубна, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов. Управлінню конкурентними перевагами підприємства присвячені праці таких вчених, як, наприклад, Д.О. Барась, В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко, С.М. Клименко, О.О. Масляєва, Є.О. Полтавська. Питання забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств розглянуті в роботах таких дослідників, як, зокрема, В.Г. Андрійчук, Л.А. Євчук, Л.В. Прокопець, І.І. Червена, О.О. Школьниковий.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Беручи до уваги наявні напрацювання та визнаючи їх цінність для розвитку сучасної теорії конкурентних переваг, варто виокремити питання, що потребують подальшого розвитку, а саме визначення сутності управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку; виокремлення основних підходів, принципів та чинників управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на міжнародному рівні; обґрунтування дієвої системи управління конкурентними перевагами досліджуваних суб'єктів на світовому ринку.

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий ринок характеризується наявністю більш жорстких методів конкурентної боротьби порівняно з внутрішніми ринками країн. Крім того, джерелами конкурентних переваг підприємства на світовому ринку є не стільки виробничі та фінансові фактори розвитку, скільки наукоємний та технологічний рівень діяльності підприємства, його інтелектуальний капітал.

Вважаємо, що суб'єкти господарської діяльності, котрі мають намір працювати або котрі працюють на світовому ринку, повинні використовувати особливу систему управління конкурентними перевагами, засновану на системі управління конкурентними перевагами в межах країни. Адже лише те підприємство, що є конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, має шанси сформувати стійкі конкурентні переваги і на світовому ринку. Отже, на нашу думку, система управління

конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку є складовою загальної системи управління підприємством, що реалізується через цілеспрямовані дії керівництва цього підприємства, спрямовані на формування, реалізацію та підтримку конкурентних переваг на національному і міжнародному рівні та забезпечення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності з урахуванням динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цікавою є позиція Д.О. Барась, яка полягає у виокремленні трьох основних підходів до управління конкурентними перевагами.

1) Пасивний підхід. Він передбачає орієнтацію керівництва фірми на розв'язання поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій.

2) Адаптивний підхід. Він полягає у намаганні керівництва фірми, базуючись на попередньому досвіді, зберегти позиції на ринку шляхом пристосування до змін, які виникають у зовнішньому середовищі.

3) Креативний підхід. Він базується на активному творчому формуванні конкурентних переваг за рахунок розроблення та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків [3].

Варто зазначити, що, на думку автора, підприємства, котрі використовують пасивний підхід в управлінні конкурентними перевагами, мають слабе фінансове становище, негативний імідж, а в своїй діяльності орієнтуються на виконання лише невеликих замовлень, що дають змогу лише латати фінансові діри. Дотримання адаптивного підходу керівництвом фірми притаманно великим підприємствам, що запозичують досвід діяльності іноземних конкурентів, намагаються пристосувати його до реалій внутрішнього ринку. Використання креативного підходу здійснюється переважно підприємствами, що працюють на світовому ринку, намагаються постійно покращувати свою діяльність, не зупинятися на досягнутому для формування стійких конкурентних переваг.

Отже, вважаємо, що виробникам сільськогосподарської продукції для формування конкурентних переваг на світовому ринку варто в гіршому випадку застосовувати адаптивний підхід до управління, а в кращому випадку зосередити свої зусилля на креативній, творчій діяльності.

На нашу думку, сільськогосподарські товаровиробники під час формування та реалізації дієвої системи управління конкурентними перевагами на світовому ринку повинні дотримуватися ряду принципів, сформованих з урахуванням особливостей функціонування світового ринку сільськогосподарської продукції та особливостей міжнародної конкуренції. Отже, управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку повинно здійснюватися згідно з двома взаємозалежними блоками, а саме загальними та специфічними принципами. До загальних принципів ми відносимо ті принципи, котрі притаманні загальній системі управління підприємством, а саме принципи системності, довгостроковості, цілеспрямованості, економічності, науковості. Специфічні принципи управління конкурентними перевагами виробника сільськогосподарської продукції включають в себе особливості цього процесу на світовому рівні. Так, до таких принципів ми віднесли стійку рівновагу, диверсифікацію переваг, конкурентоорієнтоване цілепокладання, гнучкість системи конкурентних стратегій, партисипативність.

Управління конкурентними перевагами підприємств, за М. Портером, полягає у вивченні чинників, що впливають на нього і взаємодіють між собою [5].

Виявлено значну кількість підходів до виокремлення чинників управління конкурентними перевагами. Водночас вважаємо, що більшість з них не є виправданою, оскільки одні й ті ж чинники можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційної ознаки. Наприклад, чинники зовнішнього середовища можуть бути нерегульованими, мало регульованими, демографічними, політичними, чинниками, стримуючими розвиток підприємства або, навпаки, стимулюючими тощо. Саме тому необхідний новий підхід до виокремлення груп чинників управління конкурентними перевагами, особливо коли йдеться про міжнародну конкурентоспроможність.

Стосовно управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку ці чинники варто розподілити на групи залежно від рівня їх прояву. А саме чинники, які визначають загальні умови діяльності підприємства, – перший рівень; чинники, які впливають на процес торгівлі сільськогосподарською продукцією на світовому рівні, – другий рівень; чинники, що визначають загальні умови розвитку міжнародних торгових відносин, – третій рівень.

Чинники управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції першого рівня базуються на умовах виробництва сільськогосподарської продукції окремого суб'єкта (наявність сільськогосподарських угідь, їх якість, матеріально-технічне забезпечення виробництва, інноваційна складова виробничої діяльності тощо), умовах функціонування підприємства в країні та умовах його виходу на світовий ринок (державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, умови захисту внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, наявність розгалуженої інфраструктури аграрного ринку тощо), соціально-економічному розвитку країни місцезнаходження виробника сільськогосподарської продукції (обсяг ВВП та ВНП, рівень зайнятості, платоспроможність населення тощо).

До чинників управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції другого рівня ми віднесли стан попиту та пропозиції сільськогосподарської продукції на світовому ринку, умови діяльності основних конкурентів на світовому ринку сільськогосподарської продукції (соціально-економічний розвиток країн їх місцезнаходження, розмір основних конкурентів, їх виробнича й інноваційна діяльність та платоспроможність, державна аграрна політика в країнах їх місцезнаходження тощо), умови збуту сільськогосподарської продукції на світовому ринку (розвиненість транспортної інфраструктури в окремій країні імпорту та країні експорту сільськогосподарської продукції, практика укладання та виконання зовнішньоторгових контрактів в окремій країні, можливість використання торгових посередників, наявність розгалуженої збутової мережі тощо).

Третій рівень чинників управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції включає в себе політичні та економічні чинники розвитку міжнародної торгівлі. А саме політичні контакти між країнами світового співтовариства, діяльність міжнародних торгових організацій, функціонування інтеграційних об'єднань, наявність міжнародних торгових угод на окремому ринку тощо.

Можна бути згідним з позицією Л.М. Малюги та О.В. Загороднюк, які вважають, що управління конкурентними перевагами підприємств вимагає побудови чіткої управлінської

системи, яка дасть змогу досягти кінцевої мети діяльності підприємства, формувати та розвивати конкурентні переваги, забезпечити їх ефективність відповідно до вимог ринкового середовища, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства на ринку [6].

Система управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку має ґрунтуватися на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, принципи, методи, інструменти та функції управління. Крім того, не слід забувати про практичні складові системи управління, а саме ресурси, інформацію, сфери тощо.

Дослідження практичних аспектів діяльності виробників сільськогосподарської продукції дає змогу говорити про часті випадки низької ефективності їх системи управління конкурентними перевагами. Встановлено, що основними причинами такої ситуації є невідповідність фінансового стану підприємства його положенню на галузевих ринках; дисбаланс між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів; невідповідність конкурентної стратегії на окремому ринку основним цілям та задачам підприємства; слабкість інформаційно-аналітичного забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності; низька ефективність реалізації основних функцій управління конкурентними перевагами на світовому ринку сільськогосподарської продукції тощо.

З метою мінімізації зазначених випадків ми запропонували власне бачення ефективної системи управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку (рис. 1).

Отже, на нашу думку, складовими дієвої системи управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку мають бути такі.

1) Об'єкт управління – процес формування, реалізації та втримання конкурентних переваг на світовому ринку.

2) Суб'єкт управління – певне коло осіб, включених до загального управлінського апарата підприємства, що беруть

участь у сфері управління конкурентними перевагами підприємства. Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

3) Мета управління – забезпечення процесу створення та утримання конкурентних переваг, що дасть змогу виробникам сільськогосподарської продукції успішно функціонувати на світовому ринку сільськогосподарської продукції за будь-яких позитивних та негативних впливів чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

4) Функції управління. Йдеться про аналіз показників, що характеризують досягнутий рівень конкурентних переваг та потенціал підприємства до формування, реалізації і утримання нових конкурентних переваг на світовому ринку; розробку конкурентних стратегій підприємства на внутрішньому та світовому ринку; організацію заходів щодо ефективної реалізації розроблених конкурентних стратегій; мотивацію персоналу підприємства задля найкращого виконання визначених заходів для досягнення та втримання конкурентних переваг; контроль за виконанням розроблених конкурентних стратегій підприємства.

5) Методи управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Йдеться про методи формування конкурентної переваги та методи оцінки конкурентної переваги.

6) Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища згідно з наведеним вище трьохрівневним розподілом.

7) Заходи операційного (підвищення якості сільськогосподарської продукції, удосконалення виробничого процесу, оптимізація витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції на світовому ринку) та стратегічного (реалізація визначених керівництвом підприємства міжнародних конкурентних стратегій) характеру. Ці заходи фактично є інструментами означеної системи, результатом реалізації яких має стати формування стійких конкурентних переваг на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Таким чином, управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому

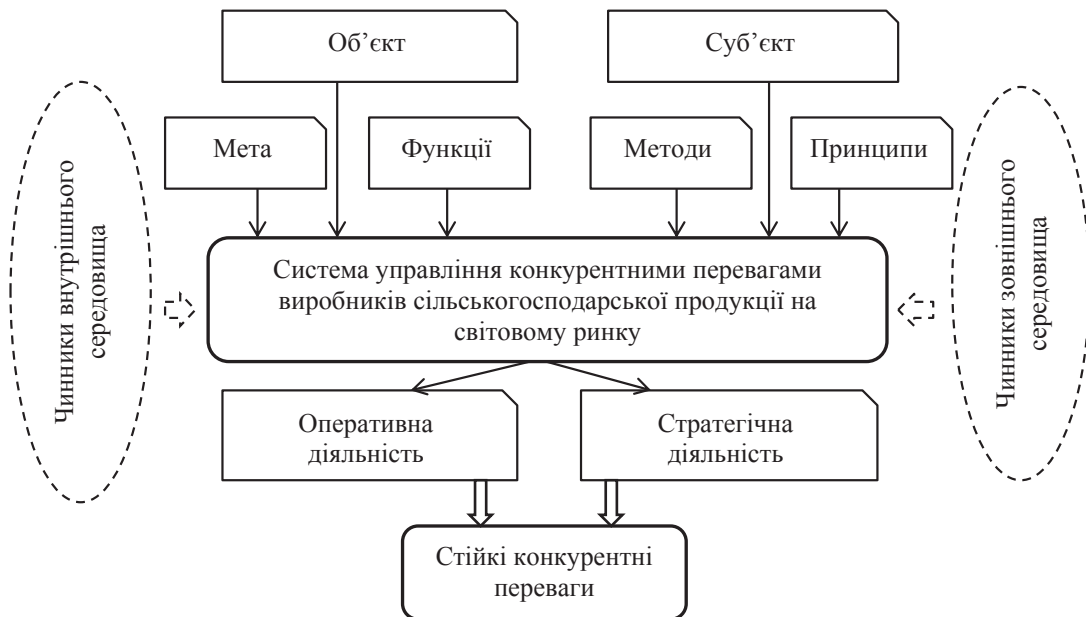


Рис. 1. Система управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку

Джерело: сформовано автором

ринку пов'язано з певними особливостями порівняно з внутрішнім ринком. Перш за все варто відзначити, що система управління конкурентними перевагами на міжнародному рівні повинна базуватися на системі управління в рамках держави, але водночас бути відмінною та унікальною для кожного окремого ринку (як окремої країни, так і ринків окремих сільськогосподарських культур). Крім того, під час формування дієвої системи управління конкурентними перевагами на світовому ринку товаровиробники мають враховувати не лише особливості розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції, але й особливості міжнародних економічних та політичних відносин. Отже, представлена нами система управління конкурентними перевагами виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку та основні її складові сформовані таким чином, щоб найбільш якісно врахувати зазначені особливості. Вважаємо, що запропонована система дасть змогу не лише теоретично, але й практично визначити найоптимальніші напрями формування, реалізації та втримання конкурентних переваг вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. В зазначеному і полягають подальші дослідження.

#### *Література:*

1. Долгих В.В. Система управления конкурентными преимуществами предприятия / В.В. Долгих // EKportal.ru – информационный сайт по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ekportal.ru/page-id-2437.html>
2. Масляева О.О. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств / О.О. Масляева // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 101–103.
3. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства / Д.О. Барась // Спецпроект: аналіз наукових досліджень : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2007jule.php>
4. Демиденко В.В. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства / В.В. Демиденко, С.Л. Демиденко // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. В.Д. Щетина – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Малюга Л.М. Управління розвитком конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств / Л.М. Малюга, О.В. Загороднюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 206–209. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/42.pdf>

#### **Федосеева Г.С. Особенности управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей на мировом рынке**

**Аннотация.** В статье исследована сущность, а также определены особенности управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей на мировом рынке. Выделены подходы к управлению конкурентными преимуществами предприятия, описаны возможности их применения для сельскохозяйственных товаропроизводителей. Названы принципы управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей на мировом рынке. Подан авторский подход касательно выделения факторов управления конкурентными преимуществами исследуемых субъектов на мировом рынке. Определены составляющие элементы системы управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей на международном уровне.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственный товаропроизводитель, конкурентное преимущество, мировой рынок, система управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей, принципы управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей, факторы управления конкурентными преимуществами сельскохозяйственных товаропроизводителей.

#### **Fedosieieva H.S. Features of competitive advantage management of agricultural producers in the world market**

**Summary.** The article studies the essence and identifies features of management of competitive advantages of agricultural producers in the world market. Singled out approaches to the competitive advantage management of an enterprise and described the possibility of their use for agricultural producers. Named the competitive advantage management principles for agricultural producers in the world market. Presented the author's approach for the classification of competitive advantage management factors of agricultural producers in the world market. Determined the components of competitive advantage management system of agricultural producers at the international level.

**Keywords:** agricultural producers, competitive advantage, global market, competitive advantage management system for agricultural producers, competitive advantage management principles for agricultural producers, competitive advantage management factors for agricultural producers.