

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>

УДК 339.137.22

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ ТА УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC BASIS OF ACHIEVEMENT AND RETENTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN AGRARIAN BUSINESS

**Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавська державна аграрна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>

**Афанасьєва Анна Валеріївна**

здобувач вищої освіти,  
Полтавська державна аграрна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8927-4678>

**Сіренко Олександр Леонідович**

здобувач вищої освіти,  
Полтавська державна аграрна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2531-7509>

**Voronko-Nevidnycha Tetiana, Afanasieva Anna, Sirenko Olexander**  
Poltava State Agrarian Academy

Стаття присвячена актуальним питанням організаційних й економічних засад досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. Досліджено сутність і джерела конкурентної переваги в підприємстві. З'ясовано, що джерелом конкурентних переваг підприємства може бути кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, нові види продукції чи інші інновації, значне зниження собівартості продукції, її висока якість, оптимальний асортимент для задоволення споживчого попиту, ціни, їх регулювання, відповідний рівень соціальної відповідальності тощо. Тому актуальним є визначення ключових факторів успіху з урахуванням як поточних, так і майбутніх умов функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Запропоновано шляхи формування конкурентних переваг підприємств у агропродовольчій сфері тощо.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Статья посвящена актуальным вопросам организационных и экономических основ достижения и удержания конкурентных преимуществ в аграрном бизнесе. Исследована сущность и источники конкурентного преимущества в предприятии. Установлено, что источником конкурентных преимуществ предприятия может быть квалифицированная рабочая сила, благоприятные условия производства, новые виды продукции или другие инновации, значительное снижение себестоимости продукции, высокое качество, оптимальный ассортимент для удовлетворения потребительского спроса, цены, их регулирование, соответствующий уровень социальной ответственности тому подобное. Поэтому актуальным является определение ключевых факторов успеха с учетом как текущих, так и будущих условий функционирования предприятия во внешней среде. Предложены пути формирования конкурентных преимуществ в агропродовольственной сфере.

**Ключевые слова:** аграрное предприятие, конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность.

The article is devoted to actual questions of organizational and economic basics of achievement and retention of competitive advantages in agrarian business. The article studies the essence and sources of competitive advantage in agricultural business. It is established that the source of competitive advantage of the enterprise may be a qualified work force, favorable conditions of production, new products or other innovations, significant reduction of production costs, high quality, optimal assortment to meet consumer demand, prices, their regulation, appropriate level of social responsibility and the like. Therefore, it is relevant to determine the key factors of success, taking into

account both current and future conditions of functioning of the enterprise in the external environment. It was analyzed that in modern economic conditions a significant part of agricultural producers is characterized by insufficient level of both production and competitiveness of products and enterprise as a whole. Now the production activity of agricultural enterprises depends on how successfully the problems connected with competitiveness of products were solved. Only having solved this problem, agricultural producers can work effectively and develop under market conditions. It was substantiated that the main reasons for the insufficient level of consumption of some foodstuffs by the population are, on the one hand, the income of the population and prices of products, and, on the other hand, the volumes of production of high-quality agricultural products. The ways of formation of competitive advantages in the agro-food sphere are suggested, among which are: increasing the efficiency of using the available limited resources; searching for the possibility of diversification of products, activation of actions to control the quality of products; systematic reduction of production costs; analysis of factors contributing to achieving competitiveness, based on analysis of weaknesses and strengths of enterprise; emphasis of economic activity on the achievement of strategic goals of an agrarian enterprise, etc.

**Keywords:** agricultural enterprise, competition, competitive advantages, competitiveness.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Різноманітними аспектами щодо формування конкурентних переваг та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємств в цілому, і сільськогосподарських, зокрема, займалися як зарубіжні, так вітчизняні науковці: Г. Азоєв, І. Ансофф, С. Близнюк, В. Василенко, І. Должанський, Т. Загорна, С. Кваша, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Ільїн, М. Портер, Р. Фатхутдінов, М. Малік, Н. Стельмащук, В. Холод та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Безумовно, вченими зроблено значний внесок щодо дослідження проблеми формування і досягнення конкурентних переваг, утримання конкурентних позицій за сучасних умов господарювання. Однак, незважаючи на це, подальшого розвитку потребують питання визначення питомої ваги конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності, обґрунтування шляхів їх досягнення аграрним підприємством.

**Формулювання цілей статті.** Виходячи з актуальності даного дослідження, мета статті полягає визначенні значущості конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможного функціонування аграрного підприємства у довгостроковому періоді за сучасних умов ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні є безліч тлумачень конкурентних переваг. Варто зауважити, що уперше поняття «конкурентна перевага» було досліджене М. Портером, який конкурентну перевагу визначає як перевагу фірми в якійсь області випуску товарів при порівнянні з іншими конкуруючими фірмами. Фахівець наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Серед основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер виді-

лив: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [9, с. 94]. Тоді як, Н. Стельмащук пов'язує конкурентну перевагу із сукупністю системоутворюючих факторів, що різноспрямовані та визначають її стійкість та ефективність [13, с. 126]. І. Должанський розглядає ресурсну концепцію формування конкурентних переваг, пов'язуючи її з ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу агроформування [4, с. 34].

Узагальнюючи підходи науковців [5; 7; 8; 9; 14] щодо визначення джерел формування конкурентних переваг, з'ясовано, що ними можуть бути кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, нові види продукції чи інші інновації, значне зниження собівартості продукції, висока якість, оптимальний асортимент для задоволення споживчого попиту, ціни, їх регулювання, відповідний рівень соціальної відповідальності тощо.

В умовах ринку конкуренція є дієвим механізмом регулювання економіки, сприяє виживанню найбільш стійких у фінансовому відношенні підприємств. Конкуренція – це також і економічна боротьба підприємств, що випускають аналогічну продукцію на ринок [1].

Дослідники акцентують увагу на тому, що конкурентний потенціал економіки України є досить високим. Його формують такі чинники, як значні розміри родючих ґрунтів, наявність висококваліфікованих трудових ресурсів за порівняно низької вартості робочої сили, вигідне географічне положення і транспортна інфраструктура, науково-технічний потенціал. Тому у сільськогосподарських підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму управління власними сильними та слабкими сторонами для забезпечення конкурентоспроможності [3, с. 251].

Ринкова конкуренція повинна формувати та підтримувати конкурентні переваги сільськогосподарських товаровиробників, щоб бути конкурентоспроможними у відповідній ринковій «ніші». Досягнення конкурентних переваг впливає на конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання. Тому актуальним є визначення ключових факторів успіху з урахуванням поточних та майбутніх умов функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій, а виробництво високовитратних товарів буде знижувати конкурентоспроможність виробників [13, с. 126]. Отже, справедливо зазначено, що конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Погоджуємося із думкою фахівця про те, що процес формування конкурентних переваг полягає у своєчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявлення відхилень від вибраного ідеального варіанту розвитку, встановлення причин цих відхилень, відповідне коригування окремих напрямків господарської діяльності [6]. Оскільки, лише маючи фактичні конкурентні переваги суб'єкт підприємницької діяльності зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, а отже, матиме змогу постійно розвиватися.

Нині сільськогосподарські підприємства недостатньо уваги приділяють питанням підвищення конкурентоспроможності та не готові до активного ведення конкурентної боротьби незалежно від їх розмірів [2, с. 96]. За сучасних умов господарювання значна частина виробників сільськогосподарської продукції характеризується недостатнім рівнем як виробництва, так і конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Наразі виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від того, наскільки успішно були вирішені проблеми, пов'язані з конкурентоспроможністю продукції.

Розглянемо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції у Полтавській області за допомогою даних табл. 1.

Проаналізувавши дані табл. 1, необхідно зауважити, що протягом 2015-2019 рр. обсяги виробництва сільськогосподарських культур у Полтавській області коливалися. Так, зросли обсяги виробництва зернових та зернобобових культур (7556,1 тис. ц або 14,1 %) та плодів, ягідних (148,7 тис. ц або 14,0 %) та овочевих культур (282,6 тис. ц або 5,5 %) відповідно, що є позитивним явищем. Одночасно з цим, виробництво цукрового буряку та картоплі має негативну динаміку, оскільки за досліджуваний період їх виробництво знизилося на 2887,6 тис. ц (20,7 %) та 1415,8 тис. ц (12,8 %).

Таблиця 1  
Динаміка виробництва сільськогосподарських культур у Полтавській області, 2015–2019 рр., тис. ц [10]

Показники	Роки					2019 р. до 2015 р., %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Культури зернові та зернобобові	53632,3	57830,7	42413,8	63417,6	61188,4	114,1
Буряк цукровий фабричний	13957,9	20896,4	14457,4	20896,4	11070,3	79,3
Соняшник	8484,3	8244,2	7309,0	9439,1	9792,8	115,4
Картопля	11379,0	10654,0	9965,6	10959,6	9963,2	87,6
Культури овочеві	5173,1	5221,6	4023,7	5244,4	5455,7	105,5
Культури плодів та ягідні	1060,8	772,0	1122,6	1259,7	1209,5	114,0

Таблиця 2  
Динаміка виробництва продукції тваринництва у Полтавській області, 2015–2019 рр. [10]

Показники	Роки					2019 р. до 2015 р., %
	2015	2016	2017	2018	2019	
М'ясо (у забійній масі), тис. т	76,0	80,2	73,7	68,8	70,6	92,9
Молоко, тис. т	794,5	796,5	792,4	762,1	758,5	95,5
Яйця, млн. шт	667,8	726,3	746,1	809,8	829,1	124,2
Вовна, т	33,0	32,0	33,0	35,0	35,0	106,1

Таблиця 3

**Динаміка споживання основних продуктів харчування на одну особу за рік,  
2015–2019 рр., кг [12]**

Показники	Роки					Раціональні норми	2019 р. до , %	
	2015	2016	2017	2018	2019		2015 р.	раціональних норм
М'ясо та м'ясні продукти (у т.ч. субпродукти і жир-сирець)	50,9	51,4	51,7	52,8	53,6	80,0	105,3	67,0
Молоко та молочні продукти	209,9	209,5	200,0	197,7	200,5	380,0	95,5	52,8
Яйця, шт.	280	267	273	275	282	290,0	100,7	97,2
Хлібні продукти (у перерахунку на борошно; крупи, рис, бобові)	103,2	101,0	100,8	99,5	97,6	101,0	94,6	96,6
Картопля	137,5	139,8	143,4	139,4	135,7	124,0	98,7	109,4
Овочі та баштанні продовольчі культури	160,8	163,7	159,7	163,9	164,7	161,0	102,4	102,3
Плоди, ягоди та виноград (без переробки на вино)	50,9	49,7	52,8	57,8	58,7	90,0	115,3	65,2
Риба та рибні продукти	8,6	9,6	10,8	11,8	12,5	20,0	145,3	62,5
Цукор	35,7	33,3	30,4	29,8	28,8	38,0	80,7	75,8
Олія	12,3	11,7	11,7	11,9	12,0	13,0	97,6	92,3

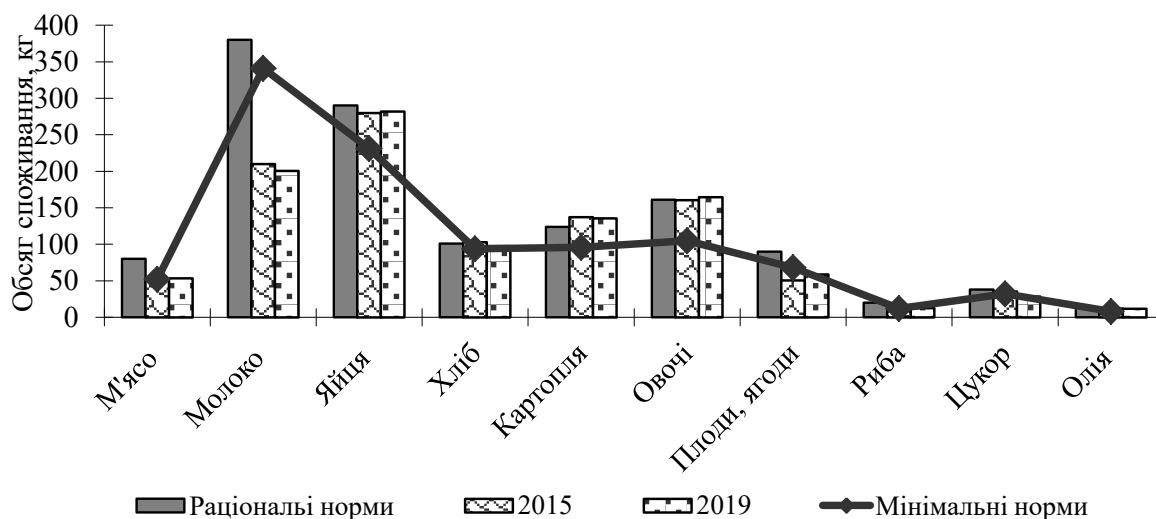
Проаналізуємо як змінилося виробництво продукції тваринництва у Полтавській області у 2015–2019 рр. (табл. 2).

Таким чином, можемо зазначити, що за досліджуваній період виробництво як молока, так і м'яса знизилася – на 36,0 тис. т (4,5 %) та 5,4 тис. т (7,1 %) відповідно. За цей же період виробництво яєць зросло та 24,2 % або 161,3 млн. шт., виробництво вовни зазнало незначного зростання – на 2,0 т або 6,1 %.

Отже, потрібно зауважити, що зниження виробництва деяких видів продукції рослинництва і тваринництва зумовлене такими чин-

никами, як високий рівень виробничих витрат і, як наслідок, зменшення конкурентних переваг на ринку.

Фахівці фокусують увагу на ситуації, яка склалася в аграрному секторі економіки щодо рівня виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, яка свідчить про те, що потенційні потреби населення країни не забезпечуються в продуктах харчування як в кількісних, так і в якісних характеристиках. Це пов'язано з коливаннями економічної ситуації в сільському господарстві та і в інших галузях національної економіки [11, с. 99].



**Рис. 1. Динаміка споживання деяких продуктів харчування населенням України у порівнянні з раціональними та мінімальними нормами, 2015–2019 рр. [12]**

Підтвердженням цього є рівень споживання основних продуктів харчування населенням країни, який не відповідає раціональним нормативам по деяким з них (табл. 3).

Розглянувши динаміку споживання основних продуктів харчування за 2015–2019 рр., необхідно зробити висновок, що українці споживають лише картоплі та овочів та баштанні культури більше за раціональні норми – на 9,4 % та 2,3 % відповідно. Решта видів продукції не споживається у рекомендованих обсягах (рис. 1).

Серед головних причин недостатнього рівня споживання деяких продуктів харчування населенням варто зазначити, з одного боку – доходи населення та ціни на продукцію (молоко, м'ясо, риба, плоди), а з іншого – обсяги виробництва якісної сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Таким чином, конкурентні переваги в агропродовольчій сфері повинні формуватися шляхом підвищення ефективності використання наявних обмежених ресурсів; пошуку можливостей диверсифікації продукції, активізації дій щодо контролю за якістю продукції; забезпечення достатнього обсягу виробництва продукції; систематичного зниження витрат виробництва; аналізу чинників, що сприяють досягненню конкурентоспроможності, виходячи з аналізу слабких і сильних сторін підприємства; акцентування господарської діяльності на досягненні стратегічних цілей аграрного суб'єкта господарювання тощо. Резюмуючи вищевикладене, необхідно зазначити: для того, щоб вижити в сучасних умовах ведення бізнесу та зберегти позиції на ринку, аграрні підприємства повинні постійно шукати шляхи отримання конкурентних переваг, що є найважливішим викликом для управлінських рішень з боку керівництва.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. 256 с.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Козленя К.О., Баруздин А.А. Особливості конкурентоспроможності малих аграрних підприємств Полтавської області. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 96–100. URL: [http://marketinfr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://marketinfr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf)
3. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 15. С. 23–27. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : Экспресс-курс; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 464 с.
6. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/255.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf)
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
8. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2005. 310 с.
9. Портер М. Конкуренція; пер. с англ. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.
10. Сільське, лісове та рибне господарство. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://pl.ukrstat.gov.ua/>
11. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 98–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_20%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%282%29_26)
12. Статистичний збірник «Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України». Державна служба статистики України, 2020. 61 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)
13. Стельмащук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 125–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_29)
14. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. Москва : Эксмо, 2004. 544 с.

## REFERENCES:

1. Azoev G.L. & Chelenkov A.P. (2000). *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the firm]. Moscow: «Tipografiya «NOVOSTI»». (in Russian)
2. Voronko-Nevidnycha T.V., Kozlenia K.O. & Baruzdin A.A. (2018). Osoblyvosti konkurentospromozhnosti malykh ahrarykh pidpryemstv Poltavskoi oblasti [Features of competitiveness of small agricultural enterprises of Poltava region]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, no. 15, pp. 96–100. Retrieved from: [http://marketinfr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://marketinfr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf)
3. Voronko-Nevidnycha T.V., Lieshchyn D.I. & Vasylenko M.V. (2018). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyschcha [Managing the competitiveness of the enterprise in an unstable market environment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, no. 15, pp. 23–27. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>
4. Dolzhanskiy I.Z. & Zahorna T.O. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpryemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
5. Kotler F. (2005). *Marketing menedzhment: Ekspres-kurs* [Marketing management. Express course]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
6. Kuchkova K.O. (2018). Konkurentni perevahy silskohospodarskoho pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Competitive advantages of an agricultural enterprise in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/255.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf)
7. Lamben Zh.-Zh. (2007). *Menedzhment, orientirovanny na rynek* [Market-oriented management]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
8. Lihonenko L.O. (2005). Pidpryemstvo v umovakh hlobalizatsii: usvidomlennia novykh realii [Enterprise in the context of globalization: awareness of new realities]. In A.A. Mazaraki (Ed.), *Proceedings from: Vseukrainskoi naukovo-praktuchnoi konferencii «Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryemnytstva v Ukraini» – Problems and prospects of entrepreneurship development in Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference*. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
9. Porter M. (2005). *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Vilyams. (in Russian)
10. Silske, lisove ta rybne hospodarstvo [Agriculture, forestry and fisheries] (2020). Main Department of Statistics in Poltava region. Retrieved from: <http://pl.ukrstat.gov.ua/>
11. Sitkovska A.O. (2016). Formuvannia konkurentnykh perevah ahrarykh pidpryemstv [Formation of competitive advantages of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 20, p. 2. 98–100. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_20%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%282%29_26)
12. Statystychnyi zbirnyk «Balansy ta spozhyvannia osnovnykh produktiv kharchuvannia naselenniam Ukrainy» [Statistical collection «Balances and consumption of basic foodstuffs by the population of Ukraine»] (2020). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)
13. Stelmashchuk N.A. (2013). Diahnostyka konkurentnykh perevah ahrarykh pidpryemstv [Diagnosis of competitive advantages of agricultural enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 4, pp. 125–132. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_29)
14. Fatkhutdinov R.A. (2004). *Upravlenie konkurentospobnostyu organizatsii* [Management of the competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo. (in Russian)