

МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

MODELLING OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

УДК 338.225:149.302.02

Шіковець К.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної
кібернетики та маркетингу
Київський національний університет
технологій та дизайну

Квіта Г.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної
кібернетики та маркетингу
Київський національний університет
технологій та дизайну

Гурцак Є.О.

студент
Київський національний університет
технологій та дизайну

Розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Використано модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка складається з виявлення загрози появи нових гравців, рівня конкурентної боротьби, загрози появи продуктів, ринкової влади постачальників, ринкової влади покупців. Даний підхід дозволить глибоко вивчити конкурентне середовище підприємства та вжити заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, модель п'яти сил конкуренції, конкурентна стратегія, стратегія низьких витрат, стратегія диференціації.

Рассмотрено теоретические основы конкурентоспособности предприятия. Использована модель пяти сил конкуренции М. Портера, которая состоит из выявления опасности появления новых игроков, уровня конкурентной борьбы, опасность появления продуктов, рыночная власть

поставщиков, рыночная власть покупателей. Данный подход позволит глубоко изучить конкурентную среду предприятия и предпринять меры по повышению его конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, модель пяти сил конкуренции, конкурентная стратегия, стратегия низких издержек, стратегия дифференциации.

Theoretical bases of competitiveness of an enterprise are considered. The model of five forces of the competition of M. Porter is used that consists of identification of threat of new entrants, the level of competition, the threat of substitutes, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers. This approach will allow deeply studying the competition environment of enterprise and taking measures in relation to the increase of its competitiveness.

Key words: competitiveness, five forces model of competition, competitive strategy, low expenses strategy, differentiation strategy.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності і забезпечення конкурентних переваг підприємств в ринкових умовах є однією з найбільш актуальних проблем на сьогоднішній день. Це обумовлює необхідність створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю, що дозволить забезпечити певні конкурентні позиції підприємства на ринку, а також буде сприяти виявленню й утриманню довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових досліджень показав, що відсутнє однозначне загальноприйняте визначення конкурентоспроможності підприємства. Різноманітним аспектам забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених: І. Ансоффа [1], М. Портера [2; 3], М. Саєнко [5], Д. Стрікленда [4], А. Томпсона [4], З. Шершньової [6]. Основними чинниками, що зумовили наявність багатьох його трактувань, є різні позиції вчених, нечітке визначення об'єкта дослідження, ототожнення поняття конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням моделі п'яти сил Портера.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Підвищення конкурентоспроможності під-

приємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат виробництва, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективного використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого процесу.

Проблема українських підприємств полягає в можливості коректно побудувати організаційну, фінансову та оперативну структури, а також спланувати діяльність на рік, не маючи інформації про те, як має виглядати підприємство в довгостроковій перспективі.

Для вибору базової стратегії був проведений аналіз потенціалу підприємства і галузі, за результатами якого визначають власні переваги. Відомий економіст М. Портер виділяє три базові стратегії конкуренції [2]: лідерство у витратах; диференціація; фокусування.

Лідерство у витратах означає жорсткий контроль і оптимізацію витрат підприємства, мінімізацію витрат на дослідження, збут, відмова від реклами. Дуже важливу роль при цьому відіграє накопичення досвіду, так як накопичені знання дозволяють оптимізувати логістичні ланцюжки, організацію виробництва і збуту. Лідерство у витратах дозволяє підприємству зберігати ефективність навіть за несприятливих умов на ринку. Наприклад, падіння цін у рамках галузі може звести ефективність конкурентів до мінімуму або взагалі виключити її. При цьому лідер у витратах залишиться «на плаву». Відсутність попиту призведе до зростання витрат на зберігання продукції і втрат. У цьому випадку лідер у витратах буде мати додатковий запас міцності [2].

Стратегія диференціації спрямована на створення явних відмінностей у вироблених продуктах від продуктів конкурентів у рамках галузі. Диференціація вимагає значних вкладень у просування продукції і рекламу. Як правило, підприємство, яке обирає дану стратегію повинно мати значну частку ринку або навпаки випускати тільки ексклюзивну продукцію [2].

Стратегія фокусування спрямована на просування товару або скорочення витрат не в рамках галузі, а тільки в рамках певного виду продукції або географічного сегмента ринку. Фокусування дозволяє зосередити сили і кошти підприємства на певному сегменті своєї діяльності, тобто, придбати спеціалізацію і при цьому не розпорозуватися на просування товару і рекламу в рамках всієї галузі. Дана стратегія дозволяє підприємству завоювати значну частку ринку в своєму сегменті, але при цьому має обмеження на розвиток у рамках галузі.

Для вибору базової стратегії було проведено аналіз п'яти сил М.Портера. Даний аналіз дозволяє виявити основні загрози підприємству і його можливостям у рамках галузі з боку нових та існуючих конкурентів, покупців, постачальників і субститутів [3].

У статті проведена адаптація моделі п'яти сил М. Портера до українських підприємств на прикладі ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ». Дане підприємство було засновано в 2012р., а основними видами його діяльності є виробництво, переробка і реалізація продукції рослинництва. Виконаємо аналіз економічної діяльності підприємства, як виробництва і реалізація продукції рослинництва.

Перша складова моделі М. Портера – загроза появи нових гравців. Можливість появи нових гравців у галузі обумовлена рівнем вхідних бар'єрів. У теорії існують сім основних джерел виникнення бар'єрів для входження в галузь:

- економія на масштабі;
- диференціація продукту;
- потреби в капіталі;
- витрати перемикання;
- доступ до оптових і роздрібних каналах збуту;
- вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом;
- державна політика.

Також важливу роль відіграють заходи, які можуть бути зроблені при появі нового гравця на ринку.

Варто зауважити, що галузь рослинництва має свою специфіку, адже в ній є один природний обмежувачий фактор – земля, а в історично сформованих сільськогосподарських районах угіддя були освоєні ще в минулому столітті.

Підприємства, які працюють на землі в даний час, – це або господарств радянського періоду,

або нові підприємства, освоєння в результаті поглинань і злиттів. Тому одразу слід зазначити, що поява нового гравця випадок поодинокий, а основні оцінки можливостей появи нових конкурентів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Показники загрози появи нових конкурентів

Назва загрози	Характеристика
Економія на масштаби потреба в капіталі	Основним обмеженням є необхідність значних капітальних вкладень для виходу на ринок: покупка паїв або їх оренда, закупівля сільськогосподарської техніки, складів, майстерень і т. д. Також відзначимо, що конкуренти, як і компанія, є вертикально інтегрованими холдингами, що є значним обмеженням для нових гравців. Все це призводить до того, що для нового гравця собівартість продукції буде значно вище, ніж для існуючих компаній
Диференціація продукту	Даний бар'єр відсутній, так як продукція реалізується через біржу і не має бренду
Вартість перемикання або безнадійні витрати	У галузі не існує витрат перемикання. У покупців товару немає необхідності здійснювати витрати при здійсненні закупівель у різних підприємств
Доступ до каналів збуту	Даний бар'єр відсутній, так як товар є біржовим.
Переваги в положенні на кривій придбання знань	ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ» має багаторічний досвід роботи в сільському господарстві в своєму регіоні. Для нового конкурента вартість виробництва в перші роки буде значно вище через незнання специфіки виробництва в даному регіоні

Друга складова моделі М. Портера – рівень конкурентної боротьби. Конкуренція в галузі головним чином йде за основний засіб виробництва – землю, а також за складські потужності – можливість зберігати свою продукцію на елеваторах без обмежень і за розумними розцінками. На даний момент в сільськогосподарській угіддя розділені між великими агрохолдингами, але також присутні невеликі підприємства і фермерські господарства. За даними адміністрації Черкаської області, щорічно сільськогосподарські угіддя більш дрібних підприємств скорочуються на користь великих агрохолдингів. Найбільш великими підприємствами галузі в Черкаській області є: ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ», ПП «Дружба», ТОВ «СП Компанія Україна», ТОВ «Мрія». У 2016 р. їх частка в загальній площі становить 31% і збільшується з кожним роком. Більш дрібні господарства в силу ефекту масштабу не можуть конкурувати з великими диверсифікованими підприємствами.

Слід звернути увагу на те, що, незважаючи на менш вигідні умови для роботи, дрібні підприємства не поспішають йти з ринку через високі бар'єри виходу, а саме:

- Спеціалізовані активи. Не всі власники мають можливість за вигідними умовами позбутися від своїх сільськогосподарських активів у силу спеціфіки бізнесу;

- Психологічний бар'єр. Навіть якщо продаж або ліквідація підприємства економічно обґрунтована, менеджменту і власникам важко прийняти рішення в силу ідентифікації з даним бізнесом, тяги до роботи на землі.

Одним з критеріїв конкурентної боротьби, крім землі, є можливість довгострокового зберігання продукції. Доступ до складських потужностей важливою складовою логістики підприємств у період збору урожаю. У сезон ціни на продукцію рослинництва в силу високого попиту падають, і можливість перечекати, не зазнавши втрат продукції і витрат на зберігання, є хорошою конкурентною перевагою.

Зауважимо, що ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ» має можливість зберігати свою продукцію в період сезону і при цьому нести незначні витрати на зберігання. У порівнянні з конкурентами завдяки наявності власних складських потужностей ПІДПРИЄМСТВО має можливість перечекати період падіння цін і реалізувати продукцію в сприятливий для цього час, при цьому забезпечивши собі високу ефективність завдяки незначним витратам на зберігання.

Третя складова моделі М. Портера – загроза появи продуктів. Для продукції, виробленої ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ» загроза появи замінників незначна, так як істотних відмінностей між сортами продукції немає, а в разі появи принципово нового сорту підприємство має можливість закупити насіннєвий матеріал на вільному ринку.

Четверта складова моделі М. Портера – ринкова влада постачальників. Ринкова влада постачальників виявляється в їх здатності підвищити ціну або знизити якість товарів, що поставляються і послуг. Наприклад, у структурі витрат сільськогосподарської організації основну частку витрат становить насіннєвий матеріал. Коливання цін і зниження якості насіннєвого матеріалу в основний постачання можуть завищити їх вартість і при цьому, навіть при дотриманні технології, буде отримано низький урожай. Великі паливні компанії створюють систему знижок і дисконтів для своїх клієнтів, таким чином закріплюючи підприємство за собою. При цьому якість палива не завжди відповідає заявленому. При низькій якості палива зростає його витрата, швидше засмічуються фільтри, відповідно, зростають витрати на витратні матеріали.

До ринкової влади постачальників також можна віднести наймання працівників, які, по суті, продають свої здібності і час підприємству. В сільському господарстві питання кваліфікованих кадрів

завжди стояло гостро. Далеко не завжди існуючі системи мотивації задовольняють працівників. Наприклад, у 2016 р. у період збирання через незадовільну мотивацію працівники вчасно не вийшли в поле, у результаті втрати вирости, а мотивацію все одно довелося міняти з урахуванням їх вимог. Виходячи з наведених прикладів, можна зробити висновок, що постачальники можуть значно впливати на ефективність підприємств галузі.

П'ята складова моделі М. Портера – ринкова влада покупців. Ринкова влада покупців виявляється за можливістю впливу на компанію, а також в реакції чутливості споживача на зміну ціни. У галузі виробляється сільськогосподарська продукція, що реалізується за біржовими або договірними цінами, тому ціна одна для всієї галузі.

ТОВ «УКРАГРОТРЕЙДІНГ» виробляє насіння соняшнику, яке реалізує іншим компаніям групи для виробництва снєків. Закупівля відбувається за раніше встановленими цінами, тому ситуація на ринку не сильно позначається на ефективності даного напрямку. Завдяки власним складським потужностям виробництво зернових також захищене від різких стрибків цін.

Однією із загроз з боку споживачів може стати загроза поглинання великим підприємством, метою якого варто вибудовування вертикально інтегрованого холдингу.

Висновки з проведеного дослідження. Для забезпечення успіху в сучасній економіці, підприємству слід орієнтуватися на своїх конкурентів, тобто уникати їх сильних сторін і шукати їх слабкі місця, щоб потім почати маркетингову атаку на ці слабкі місця. Базова стратегія конкуренції, що представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку, є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать усі наступні маркетингові дії підприємства. Ця обставина визначає необхідність ретельного обґрунтування даної процедури. Однак, деякі стереотипи, що сформувалися останнім часом у підприємницьких колах щодо того, як необхідно конкурувати на ринку, значною мірою заважають системно підійти до рішення даної задачі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – Режим доступа: www.strategy.bos.ru.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анали за отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Porter E. M. Competitive Strategy / Michael E Porter. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер.

с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES:

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Elektronnyy resurs] / I. Ansoff. – Rezhim dostupa: www.strategy.bos.ru.

2. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika anali za otrasley i konkurentov / M. Porter; per. s angl. – М.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 454 s.

3. Porter E. M. Competitive Strategy / Michael E. Porter. – NewYork: The Free Press, 1980. – 396 p.

4. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnik dlya vuzov / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend; [per. s angl.]; pod red. L. G. Zaytseva, M. I. Sokolovoy. – М.: Banki i birzhi: YuNITI, 1998. – 576 s.

5. Sajenko M. Gh. Strateghija pidpryjemstva: pidruchnyk / M. Gh. Sajenko. – Ternopilj: Ekonomichna dumka, 2006. – 390 s.

6. Shershnyova Z. Je. Strateghichne upravlinnja: pidruchnyk / Z. Je. Shershnyova. – 2-ghe vyd., pererob. i dop. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 s.

Shikovets K.O.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economic Cybernetics and Marketing
Kyiv National University of Technology and Design

Kvita G.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economic Cybernetics and Marketing
Kyiv National University of Technology and Design

Hurtsak E.O.

Student
Kyiv National University of Technology and Design

MODELLING OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article considers the theoretical foundations of enterprise competitiveness. The model of five forces of the competition of M. Porter for the analysis of the trade enterprise is used.

The ultimate goal of any enterprise is to win the competition. The victory is not one-time, not casual, but as a logical result of the firm and competent efforts of the firm. The choice of a competitive strategy is to differentiate from others. This means a conscious choice by the company of another set of measures to provide a unique value. In this article, various competitive strategies that the company can choose for further action are analysed.

To ensure success in the modern economy, the company should be guided by its competitors, that is, to avoid their strengths and seek their weaknesses to begin a marketing attack on these weaknesses. The company does not have to be the best in every area of its business. You can focus your efforts in several areas, achieve excellent results in them, and even lead, and in others to be "in other roles."

The share of the market, the level of profit of the firm is determined by how effective the company opposes the following competitive forces:

- penetrating into the industry by new rivals producing such goods;
- threat from substitute goods (substitutes);
- rival companies that have already become entrenched in the sectoral market;
- influence of sellers (suppliers);
- influence of customers (clients).

The basic strategy of competition, which is the basis of the competitive behaviour of the company in the market, is a central point in the strategic orientation of the enterprise. All subsequent marketing activities of the company depend on its correct choice. This circumstance determines the need for thorough justification of this procedure. However, some of the stereotypes that have recently emerged in business circles about how to compete on the market are largely interfering with the systematic approach to solving this problem.