

В. Г. Грановська, к.е.н., доцент, ДВНЗ «Херсонський ДАУ»

*В статті досліджено основні тенденції розвитку суспільних відносин суб'єктів аграрного сектору в умовах конкурентного середовища в глобалізованому світі. Доведено необхідність удосконалення системи стратегічного управління аграрними підприємствами через реалізацію загальної конкурентної стратегії, що об'єднує ряд функціональних конкурентних стратегій, формуючи модель забезпечення конкурентоспроможності аграрного формування. Виділено основні етапи застосування алгоритму прийняття управлінського рішення щодо реалізації конкурентної стратегії.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, глобалізація, інноваційний розвиток, інтеграція, конкурентна стратегія, конкурентні умови, конкурентоспроможність, конкуренція, ринкове середовище, стратегічне управління, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми** Розвиток ринкових відносин відбувається при поєднанні складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискоренні технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Сучасні умови господарювання аграрних підприємств відрізняються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеності і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища функціонування. Ефективним інструментом управління господарською діяльністю аграрних підприємств, що забезпечує реалізацію завдань та пріоритетів економічного розвитку в умовах змін макроекономічного характеру та ринкової кон'юнктури, виступає конкурентна стратегія. Прискорення темпів економічних змін та ускладнення характеру зв'язків між суб'єктами економічних відносин актуалізують подальший розвиток теорії та методології управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур на основі формування конкурентних стратегій. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку суб'єктів господарювання вимагає удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств з метою забезпечення максимально ефективного розподілу та використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції. Для створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усєї системи, так і окремих її підсистем.

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

Питання конкурентоспроможності представлено в економічній літературі з часів ранніх класиків. Розроблено безліч різноманітних моделей, кожна із яких була обґрунтована тією чи іншою «етикеткою» конкуренції. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776 р.) виділив як її центральну проблему — економічний розвиток суспільства і підвищення

його добробуту. Водночас, на відміну від Француа Кене, у розумінні Сміта, і це він постійно підкреслює, ринкові закони кращим чином можуть впливати на економіку, коли приватний інтерес стоїть вище суспільного, тобто коли інтереси суспільства в цілому бачаться як сума інтересів осіб, що його складають [8, с. 74 - 76]. Теорія конкурентних відносин була продовжена Давидом Рікардо, який ввів поняття порівняльних переваг держав, які з тих пір лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф. А. Хайек, Ф. Найт, К. Р. Макконелл, С. Л. Брю, М. Портер, Г. Л. Азоєв, Ю. І. Коробів, Л. Г. Раменський, Д. Ю. Юданов та інші вчені. Основними узагальненнями наукових підходів до її визначення є наступні: конкуренція потребує раціонального поведіння як умови перебування на ринку; конкуренція стимулює раціональність; конкуренція - процес доведення правоти меншостей новаторів; конкуренція підсилює ефективність, змінює звички, закликає до більшої уважності, що зовсім даремно в безконкурентних умовах; конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

Сучасна теорія конкуренції представлена системою підходів до трактування конкуренції М. Г. Саєнко [9] визначає її як співіснування і боротьба товаровиробників і суб'єктів ринкового середовища за досягнення цілей шляхом задоволення потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких сторін і загроз; М. К. Чернявська і М. П. Дранович [12] - як фундаментальну умову соціально-економічного розвитку господарства; суперництво між виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції заради отримання прибутку; як елемент зовнішнього оточення підприємства; Р. А. Фатхутдинов [11] розглядає як процес управління суб'єктом конкурентними перевагами для досягнення поставлених цілей у визначених умовах; Ю. В. Кіндзерський [8] - як дії двох і більше аген-

тів, спрямовані на здобуття обмеженого ресурсу, доступного за умов певних зусиль. Узагальнення теоретичних підходів дає підстав визначити такі основні критерії конкурентоспроможності: динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами. Отже узагальнюючи парадигми класичної неокласичної, шкіль XX століття можна зробити висновок, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Дану тему розкривали такі дослідники, як Г. Л. Азоев, Г. Л. Багієв, О. С. Віханський, І. М. Герчикова, Є. П. Голубков, Г. Я. Гольдштейн, І. Ансофф, А. А. Марченко, М. І. Книш, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Буккерель, А. Дайан, Діксон, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон і багато інших. Глибоке і всебічне вивчення наукових робіт зазначених авторів дозволило зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в даний час не існує комплексної методики оцінки конкурентоспроможності, а також рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії аграрних підприємств.

**Постановка завдання** В умовах прискорення темпів економічних змін та ускладнення характеру зв'язків між суб'єктами ринкових відносин актуалізується подальший розвиток теорії та методології формування системи стратегічного управління агроформуваннями, в тому числі, через реалізацію моделей забезпечення їх конкурентоспроможності у глобалізованому світі. Отже, розробка адаптивної стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що враховувала б специфіку та потреби підприємств аграрного сектору є пріоритетним завданням в їх управлінні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Конкурентоспроможність стає універсальною вимогою ринкових відносин, що забезпечує економічне зростання всіх економічних агентів. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та його суб'єктів в сучасних умовах потребує вивчення питання щодо ступеня її інтегрованості у світову економіку, що визначається впливом процесу глобалізації на всі сфери національного виробництва та аграрну сферу зокрема [7, с. 35 - 45]. В конкурентних умовах домінантою їх формування є конкурентна стратегія підприємства, що являє собою результат заходів стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії розвитку підприємства визначає, що головний зміст його стратегічної поведін-

ки полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань. Сьогодні ефективна адаптація сільськогосподарського підприємства є необхідною умовою для підтримки його конкурентоздатності, способом виживання в мінливому ринковому середовищі, формою досягнення поставленої стратегічної мети. Управлінська та організаційні структури підприємства знаходяться у прямій залежності від факторів зовнішнього середовища, що змінюються досить стрімко, запровадження заходів реагування на ці зміни, використання адаптивного управління конкурентоспроможністю з метою пристосування внутрішнього середовища та його складових до зовнішніх змін.

В умовах глобалізаційних перетворень важливим становиться зміцнення конкурентоспроможності за всіма видами господарської діяльності, що дозволяє своєчасно переорієнтуватися підприємству та корелювати свій стратегічний набір згідно нових умов функціонування. Існують пряма залежність та нерозривний взаємозв'язок між ступенем адаптації сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможністю, так конкурентоздатність сприяє швидкому та ефективнішому пристосуванню агроформувань до зміни середовища та до умов глобалізації, і навпаки, розвиток глобалізаційних процесів дозволяє підтримувати конкурентний рівень. Ефективне стратегічне управління підприємством сприяє максимізації позитивного ефекту господарювання. В умовах конкуренції зростає ступінь та інтенсивність впливу управлінських рішень на кінцевий результат виробничої діяльності, а саме: фінансово-економічний стан підприємства, фінансова стійкість, розмір ринкового сегмента, ступінь інтенсивності конкурентної боротьби, стійкість до змін. Аналогічно це відображується показниками маржинального і чистого прибутку; індексами внутрішньої рентабельності та прибутковості; коефіцієнтами вигід/витрат, економічної безпеки та автономії капіталу тощо. Отже, вищезазначене дає підстав стверджувати, що саме стратегічне управління аграрними підприємствами, що має на меті розробку та реалізацію набору конкурентних стратегій, дозволить не лише зміцнити його конкурентні позиції в довгостроковій перспективі, а й забезпечити пролонгований позитивний ефект господарювання, тобто підвищити економічну ефективність.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [6, с. 118 - 123]. Стратегічна спрямованість

розвитку управління конкурентоспроможністю підприємства як відкритої системи визначається тим, що зовнішній виклик є імперативом побудови механізму внутрішнього реагування, стратегічними характеристиками якого виступають стратегічна структурність і стратегічна процесуальність управлінського циклу. Стратегічна структурність визначається складом елементів (етапів) управ-

лінського циклу, а стратегічна процесуальність – системою стратегічних процедур і дій, виконання яких забезпечує досягнення локальної (в межах окремого етапу) та кінцевої мети управління [4, с. 89 - 92]. Головною метою стратегічного управління є посилення основного набору конкурентних переваг підприємства, що характеризується первинним і вторинним походженням (рис. 1).

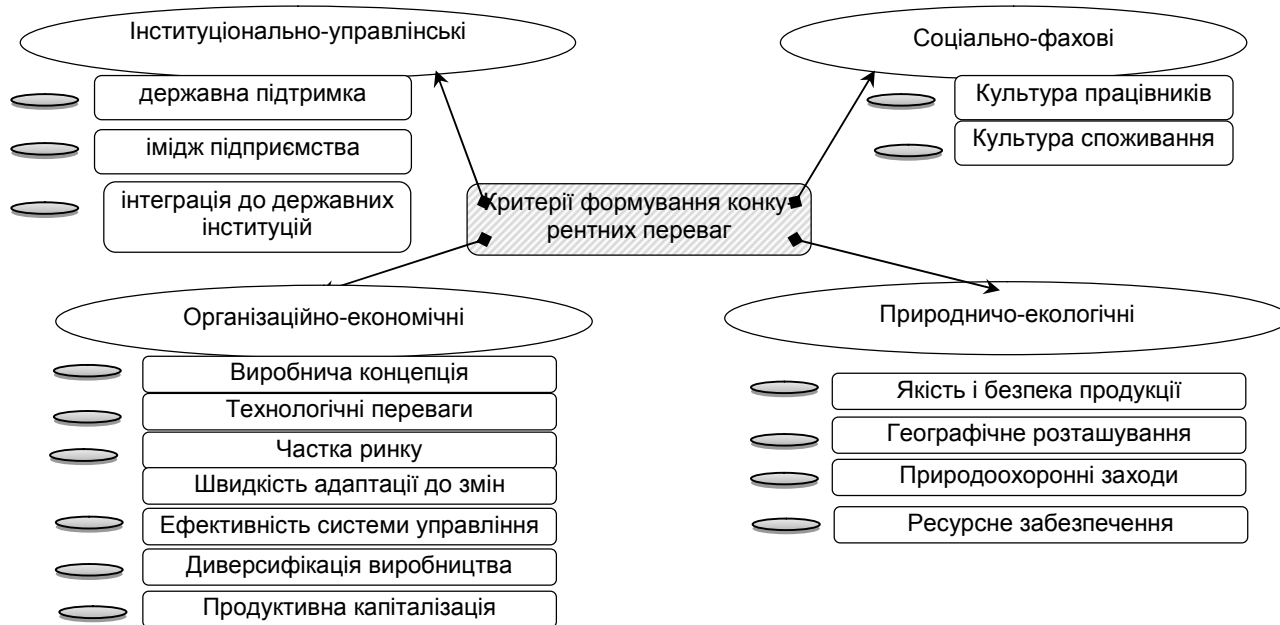


Рис. 1. Складові основного набору конкурентних переваг аграрних підприємств

В основу первинних переваг входить природний потенціал, географічне розташування, а до вторинних - кваліфікація, навички працівників, техніко-технологічне забезпечення, рівень інформатизації виробничих процесів, енерго- та ресурсоемність виробничого процесу, інфраструктурне забезпечення, організаційна форма управління, ефективність використання маркетингового та виробничого інструментарію [13]. Враховуючи специфіку аграрної сфери, сільськогосподарські підприємства мають неоднаковий стратегічний потенціал, реалізують різні стратегії й можуть функціонувати в середовищі певної міри складності. При цьому одні й ті самі фактори (рис. 2) для різних підприємств можуть бути як керованими (тобто підприємство здатне впливати на них), так і некерованими, або такими, що враховуються (підприємство пристосовується до їх зміни). Тому в середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) й ті, що враховуються (некеровані) [1].

Отже, вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство та базові характеристики конкурентної стратегії. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Пого-

джуючись з професором Є. А. Бельтюковим, який вважає, що вибір та розробка конкурентних стратегій повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі [2, с. 6 - 13]. Ефективна система управління конкурентоспроможністю впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. На думку більшості вчених, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії. У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвит-

ку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування тощо. Ґрунтуючись на вищезазначеному доцільним є застосування-

ми аграрними формуваннями алгоритму формування конкурентних стратегій підприємства в умовах глобалізованого середовища функціонування. Зміст кожного етапу процесу стратегічного управління в даній моделі полягає у наступному.

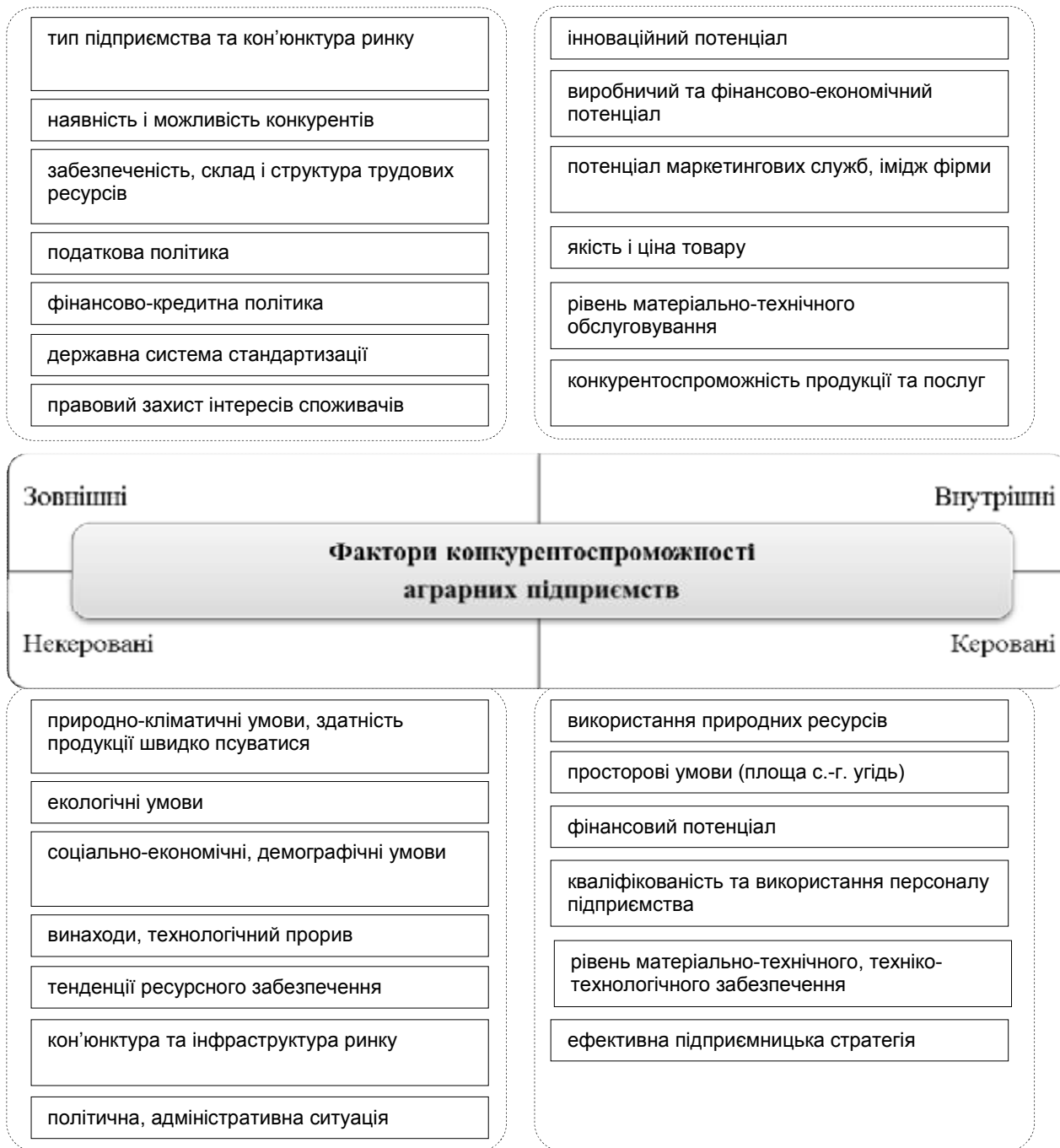


Рис. 2. Системоутворюючі фактори забезпечення конкурентних стратегій

Перший етап відбувається діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства, в тому числі і міжнародної. На цьому етапі: констатується узагальнюючий висновок щодо існування проблеми - протиріччя між станом конкурентоспроможності підприємства і його стратегічними пріоритетами, в тому числі виходу на світовий ринок; виявляються та ранжуються основні чинники виникнення проблеми; прогнозуються наслідки ви-

никнення та розвитку проблеми та гострота (нагальність) її подолання; визначається потенціал подолання проблеми на основі нейтралізації негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності та використання позитивних чинників впливу. Другий етап - обґрунтування необхідності та можливостей управління конкурентоспроможністю підприємства. Якісне виконання діагностичного дослідження на першому етапі дозво-

ляє сформувані аналітичну основу для оцінки внутрішніх і зовнішніх можливостей управління конкурентоспроможністю підприємства. Головне завдання даного етапу процесу управління — не тільки констатувати необхідність вдосконалення діяльності підприємства на релевантному зовнішньому ринку, але й сформувані бачення щодо подолання проблеми, яке має включати: систему протидії впливу негативних чинників зовнішнього ринку (на рівні як окремого підприємства, так і на рівні держави) і систему використання впливу позитивних чинників зовнішнього середовища. Третій етап — визначення мети та завдань управління конкурентоспроможністю підприємства. Такими завданнями можуть бути: запобігання виходу підприємства з даного ринку, скорочення розриву рівнів конкурентоспроможності підприємства і його головних конкурентів, запобігання зниженню конкурентоспроможності підприємства, зростання конкурентних переваг підприємства і його міжнародної конкурентоспроможності. Четвертий етап — ідентифікація суб'єкта управління конкурентоспроможністю агроформування. На цьому етапі визначається суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію конкурентної стратегії щодо досягнення цілей та завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, встановлюються його повноваження та участь функціональних підрозділів підприємства в їх реалізації. П'ятий етап — ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства. Вихідною складовою операційних процесів підприємства завжди є його активи. Виявлення точок опору — активів і топ-характеристик, розробка і розвиток яких має ключове значення для діяльності на даному сегменті зовнішнього ринку — складає зміст дій і рішень на даному етапі процесу управління. Шостий етап — розробка і реалізація конкурентних стратегій підприємства. Зміст дій на даному етапі обумовлюється результатами діагностики конкурентоспроможності, метою управління та розривами в активах і топ-характеристиках підприємства, які мають бути закриті (ліквідовані) на основі розробки та реалізації програми їх розвитку. Сьомий етап. Виконання дій наданому етапі дозволяє відслідковувати динаміку змін діяльності підприємства, пов'язаних із реалізацією конкурентних стратегій, які є базою формування конкурентних переваг підприємства. Результати моніторингу мають містити відповіді щодо унікальності кожного ключового активу і топ-характеристики, можливості копіювання (дублювання), існування субститутів. Узагальнюючий висновок моніторингу має давати відповідь на ключове питання: чи досягаються стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства. Позитивна відповідь на це питання підтверджує виправданість,

ефективність та своєчасність вжитих заходів щодо реалізації конкурентних стратегій при управлінні конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Восьмий етап — відтворення (підтримка) ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства. Досягнення переваг над конкурентами і трансформація їх в ключові фактори успіху підприємства мають бути закріплені відповідним механізмом їх захисту, відтворення та підтримки у робочому стані.

**Висновки** Аналіз структури системи управління конкурентоспроможністю, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи і, нарешті, більш детально підійти до розроблення стратегії, що повністю відповідає реальному положенню підприємства на ринку. В основі побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має бути комплексний підхід, суть якого полягає у об'єднанні ряду функціональних стратегій, які конкретизують та утворюють генеральну конкурентну стратегію через зміцнення конкурентних переваг кожного напрямку. При цьому при побудові алгоритму дій доцільним є визначення «ключових точок», що даватимуть інформацію про наступні дії та можливі зміни при управлінні підприємствами. Модель має органічно поєднати різні за формами організації та розмірами виробників сільськогосподарської продукції на засадах сталості. Функціонування моделі відбувається шляхом реалізації в глобалізованому світі інноваційно-інвестиційної, інтеграційної, зовнішньоекономічної, продовольчої, екологічної, маркетингової, організаційної стратегій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання аграрного сектору.

Розробка та впровадження моделі стратегічного управління аграрними підприємствами, що базується на реалізації функціональних конкурентних стратегій враховує виклики глобалізованого середовища та адаптована до національних умов господарювання має забезпечити активне формування конкурентних переваг агроформувань, зміцнення їх ринкових позицій, та, завдяки реалізації принципу комплексності — сформувані так звану «буферну зону підприємства». Створення якої в результаті дозволить збільшити терміни стратегічної переорієнтації підприємства для розробки набору нових управлінських тактичних та стратегічних цілей, а також призупинити негативні прояви зовнішнього середовища. Кількісно виміряти ефективність запропонованої моделі доцільно з використанням коефіцієнтів економічної безпеки, покриття витрат, вигід/витрат тощо.

### **Список використаної літератури:**

1. Аграрна політика в умовах ринкової трансформації економіки агропромислового комплексу : кол. моногр. / [за заг. ред. П.С. Березівського]. - Львів : Львівський держ. аграр. ун-т, 2006. - 560 с.
2. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Бельтюков Є. А., Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № (12). – С. 6 – 13.
3. Білоусова Н. П'ять основних тенденцій у АПК на 2013 рік / Н. Білоусова [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/ekonomika/pyat-osnovnih-tendenciy-u-apk-na-2013-rik>.
4. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають / А. С. Донських // Ефективна економіка. - 2011. - № 12. - С 89 - 92.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККІМ, 2006. – 160 с.
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
7. Кирилов Ю. Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації / Ю. Є. Кирилов – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 420 с.
8. Леоненко П. М. Історія економічних учень : Підручник / П. М. Леоненко, П. І. Юхименко. – К.: Знання, 2008. – 639 с.
9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
10. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f\\_70ac939826.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f_70ac939826.pdf?sequence=1)
11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление./ Р. А. Фатхутдинов. – М: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
12. Чернявська М. К. Особливості еволюції поглядів на конкуренцію [Електронний ресурс] // Режим доступу до: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/66991.doc.html](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66991.doc.html)
13. Maystro S. Fields of state support for the agricultural sector and its impact on competitiveness on the world market [electronic resource]: / SV wizard. - Access : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05msvpsr>.

### ***Грановская В.Г. Конкурентные стратегии развития аграрных предприятий в глобализованном мире***

*В статье рассмотрены основные тенденции развития общественных отношений субъектов хозяйствования аграрного сектора в условиях конкурентной среды в глобализованном мире. Доказана необходимость усовершенствования системы стратегического управления аграрными предприятиями по средствам реализации генеральной конкурентной стратегии, которая являет собой набор функциональных конкурентных стратегий, при этом формируя модель конкурентоспособности аграрного формирования. Рассмотрены и обозначены основные этапы использования алгоритма принятия управленческого решения касательно реализации конкурентной стратегии.*

**Ключевые слова:** аграрные предприятия, глобализация, инновационное развитие, интеграция, конкурентная стратегия, конкурентные условия, конкурентоспособность, конкуренция, рыночная среда, стратегическое управление, стратегия развития.

### ***Granovskaya V.G. Competitive strategy of agricultural enterprises in a globalized world.***

*The article studies the main tendencies of development of public relations of the entities in the agricultural sector under conditions of competitive environment in the globalized world. It examines the theoretical approaches to the formation of paradigm of the agricultural enterprises' competitiveness. It proves the existence of direct relationship between the level of competitiveness of the entity and the efficiency of measures of strategic management of the enterprises. The main criteria of forming the enterprise's competitive advantages in the globalized world are determined. The impact of factors of ensuring the effective implementation of competitive strategies is generalized, grouped and analyzed as well. The need for improvement of the system of strategic management of the agricultural enterprises through the implementation of the common competitive strategy that combines a number of functional competitive strategies for the formation of the model of ensuring the agricultural enterprise's competitiveness is proved. The main stages of applying the algorithm of making managerial decisions as to the implementation of competitive strategy is highlighted. It is substantiated that the basis of creating the model of managing the enterprise's competitiveness under globalization conditions must include a complex approach, the essence of which is to bring together a number of functional strategies which elaborate and form the general competitive strategy through strengthening the competitive advantages of each direction.*

**Keywords:** agricultural enterprise, globalization, innovative development, integration, competitive strategy, competitive conditions, competitiveness, competition, market environment, strategic management, strategy of development.

Дата надходження до редакції: 25.02.2016 р.  
Рецензент: д.е.н., професор Ю.Є.Кирилов

УДК 631.11

## АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

М. О. Соколов, д.е.н., професор

Я. В. Колодка, аспірант

Сумський національний аграрний університет

*Розглянуто сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності, що дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.*

**Ключові слова.** Логістика, логістичний аутсорсинг, логістичні функції, ключова концепція.

**Постановка проблеми.** Колись А.П. Чехов, сказав дуже життєву річ: «кожна дія, яку ми робим зараз, вже в цей момент, впливає на наше майбутнє». Можна опустити руки, сказати: немає грошей, немає охоти... А можна засукати рукав і вже зараз починати плекати своє майбутнє.

Сьогодні в конкурентній боротьбі перемагає не та компанія, що має значні активи, а та, яка здатна швидше створювати і розвивати нові активи. Сучасний менеджмент наголошує на розвиткові сильних корпоративних зв'язків, близькості до споживачів, продуктивності і конкурентоспроможності. Тому, закупаючи ззовні товари і послуги, компанії можуть сконцентруватися на своєму головному завданні, на своїй ключовій компетенції: „ займайся тим, що вмієш робити найкраще. Інше купи!”

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сьогодні вітчизняними та закордонними науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебільшого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Причому для кожної галузі діяльності дані критерії та показники відрізняються, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємств. Так, дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці таких учених: Анікін Б.А. [1], Хачатурова А.В. [2], Литвак А.Г. [3], Прыбытков И. [3], Желінський Ю.А., Заводовська І.І., Захарченко Л.А., Календжян С.О., Котляров І.Д., Курбанов А.Х., Лігоненко О.Л., Манжосов Г.П., Мухіна І.С., Овчаренко А.В., Плахута Г.А., Плотніков В.А., Побольнак Н.Ю., Рибіна Т.Н., Синяєв В.В., Титюхин Н.Ф., Цветкова В.І., Чугунова Г.В., Шестоперов А.М., Фролова Ю.Ю., та інші. Однак відсутність єдиної думки щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки аутсорсингу сприяє необхідності систематизації та визначення груп підходів, які характеризувалися б спільними рисами щодо методики її розрахунку. Крім того, потребує розроблення і методичний підхід

для оцінки логістичного аутсорсингу, який би враховував особливості реалізації інноваційних процесів на підприємстві.

**Постановка завдання.** Проаналізувати поняття аутсорсингу, визначити його основні види та зв'язки із логістичною діяльністю підприємства. Визначити основні переваги та недоліки використання логістичного аутсорсингу. Розглянути сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності, що дасть широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі угоди. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку конкурентних переваг і перспективних напрямів діяльності. Основний із принципів аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші» і «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше». В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом.

Визначені види діяльності можна повністю або частково виводити за межі підприємства. Розвиток сучасних засобів транспорту, інформаційних систем, систем зв'язку і телекомунікацій відкриває більші можливості для швидкого поширення інформації, технологій, товарів і фінансових ресурсів. Конкурентні переваги, пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу, стали поступово втрачати свою першорядність, і на перше міс-