

УДК 631.11.009.12:631.15

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Н. Райтер, к. е. н., доцент  
Львівський національний аграрний університет

© Н. Райтер, 2016

**Райтер Н. Оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств як інструмент ефективного стратегічного управління**

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає суттєвих змін у системі управління ними. З огляду на це окреслюється нова стратегічна концепція управління підприємством, яка орієнтована на позиціонування його місця серед конкурентів станом на теперішній час та окреслення місця, яке підприємство хоче займати в майбутньому.

У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження конкурентного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств як важливого інструменту стратегічного управління, а також одного з чинників підвищення ефективності аграрного виробництва.

Конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств – це сукупність умов, явищ чи процесів, які виникають у навколишньому середовищі підприємства, однак мають або можуть мати прямий чи опосередкований вплив на результати його діяльності. До його складу входять всі суб'єкти господарювання, які вступають з аналізованим підприємством у ринкові відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, а також наявні та потенційні конкуренти.

Досліджено конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств у розрізі основних товарних сегментів їх діяльності (у рослинництві – зернові культури, озимий ріпак та цукровий буряк, а у тваринництві – м'ясо птиці та м'ясо свиней).

Встановлено, що середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується високим рівнем конкуренції. Сьогодні виробництвом сільськогосподарської продукції займаються як великі агрохолдинги та агрокорпорації, так і малі фермерські господарства та господарства населення. Основними чинниками, які формують специфічні конкурентні відносини, є демонополізація сільського господарства на тлі високої фрагментації галузі, значна питома вага продукції, виробленої у господарствах населення, особливості аграрного виробництва, специфіка збуту продукції та залежність від реалізації державної політики.

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, стратегічне управління, конкурентне середовище, оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств, елементи конкурентного середовища, наявні та потенційні конкуренти.

**Raiter N. Estimation of agricultural enterprises competitive environment as a tool for effective strategic management**

Effective functioning of agricultural enterprises in the current economic conditions needs substantial changes in the management. In view of this, arises a new strategic concept of the enterprise management. This strategic concept is based on the positioning the places of the enterprise among its competitors as at present and defining place that the company wants to occupy in the future.

In such circumstances the study of the competitive environment agricultural enterprises as an important tool of strategic management and as one of the factors increasing the efficiency of agricultural production acquires the special actuality.

The competitive environment of agricultural enterprises is a set of conditions, events or processes that

arise outside enterprise, but have or may have a direct or indirect impact on results of its activities. It consists of all business entities that enter from the analyzed enterprise into market relations. It can be suppliers, customers and existing and potential competitors.

The competitive environment of agricultural enterprises by major commodity segments of its activities is investigated in the article. In crop production it is a grain crops, a winter rape and a sugar beet, and in animal production it is a poultry meat and a pork.

We found that competitive environment agricultural enterprises is characterized by high levels of competition. Today, large agricultural holdings and agrocoperation, and also small farmers and owners of household are engaged in agricultural production. The main factors, which forms the specifically competitive relationships in the agriculture are: de-monopolization of agriculture beside high fragmentation of the branch, a significant proportion of products are made in private households, features of agricultural production, specificity of products marketing and dependence on the state policy.

**Key words:** agricultural enterprises, strategic management, competitive environment, the estimation of the competitive environment agricultural enterprises, the elements of a competitive environment, existing and potential competitors.

### **Райтер Н. Оценка конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий как инструмент эффективного стратегического управления**

В современных условиях хозяйствования эффективное функционирование сельскохозяйственных предприятий требует существенных изменений в системе их управления. Учитывая это, возникает новая стратегическая концепция управления предприятием, которая базируется на позиционировании его места среди конкурентов по состоянию на текущее время и определение места, которое предприятие хочет занимать в будущем.

В таких условиях особую актуальность приобретает исследование конкурентной среды функционирования сельскохозяйственных предприятий как важного инструмента стратегического управления, а также одного из факторов повышения эффективности аграрного производства. Конкурентная среда сельскохозяйственных предприятий – это совокупность условий, явлений или процессов, которые возникают в окружающей среде предприятия, однако имеют или могут иметь прямое или косвенное влияние на результаты его деятельности. В его состав входят все субъекты хозяйствования, которые вступают с рассматриваемым предприятием в рыночные отношения. Это могут быть поставщики, покупатели, а также действующие и потенциальные конкуренты.

Исследована конкурентная среда функционирования сельскохозяйственных предприятий в разрезе основных товарных сегментов их деятельности (в растениеводстве – зерновые культуры, озимый рапс и сахарная свекла, а в животноводстве – мясо птицы и свинина).

Установлено, что конкурентная среда функционирования сельскохозяйственных предприятий характеризуется высоким уровнем конкуренции. Сегодня производством сельскохозяйственной продукции занимаются как крупные агрохолдинги и агрокорпорации, так и малые фермерские хозяйства и хозяйства населения. Основные факторы, которые формируют специфические конкурентные отношения: демонаполизация сельского хозяйства на фоне высокой фрагментации отрасли, значительный удельный вес продукции, произведенной в хозяйствах населения, особенности аграрного производства, специфика сбыта продукции и зависимость от реализации государственной политики.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственные предприятия, стратегическое управление, конкурентная среда, оценка конкурентной среды сельскохозяйственных предприятий, элементы конкурентной среды, существующие и потенциальные конкуренты.

---

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання, які характеризуються значним динамізмом конкурентної боротьби та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, ефективно функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає суттєвих змін у системі управління

ними. Тривалий час управління орієнтувалося на покращання внутрішнього складника, пошук внутрішніх резервів щодо вдосконалення передусім системи виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, які дають змогу отримувати певні конкурентні переваги. Як зазначає М. Е. Портер, такі кон-

курентні переваги, одержані від реалізації внутрішніх чинників, є нетривалими, оскільки інші підприємства можуть копіювати вдалий досвід і з часом досягати таких самих результатів [5]. З огляду на це виникає нова стратегічна концепція управління підприємством, яка спирається на позиціонування його місця серед конкурентів станом на теперішній час та окреслення місця, яке воно хоче займати в майбутньому. При цьому всі управлінські рішення менеджменту підприємства спрямовані на пошук та реалізацію шляхів подолання розриву між існуючим та бажаним станом підприємства у конкурентному середовищі.

У таких умовах особливої актуальності набуває питання дослідження конкурентного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств як важливого інструменту стратегічного управління, а також одного з чинників підвищення ефективності аграрного виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні та прикладні теоретичні проблеми стратегічного управління та оцінки конкурентного середовища підприємств висвітлені в працях провідних іноземних учених, таких як І. Ансофф [2], К.В. Гофер, П. Ф. Друкер, М. Е. Портер, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Стрікленд, А. А. Томсон [9], Е. Чендлер, Б. Дж. Хендерсон, Р. А. Фатхутдінов та ін. Значний внесок у теоретичне та методичне тлумачення суті конкурентного середовища та його окремих складових, а також у вивчення причинно-наслідкових зв'язків між елементами конкурентного середовища та його впливу на ефективність господарської діяльності, зробили також провідні вітчизняні науковці: Г. Азоев [1], В. Базилевич [3], Л. Балабанова, В. Холод, А. Наливайко, В. Немцов, Л. Довгань, В. Оберемчук, М. Саєнко, О. Пушкар, Ю. Жукова, А. Пилипенко [6] та ін. У свою чергу питання стратегічних аспектів розвитку сільського господарства та оцінки рівня конкуренції в галузі висвітлювали Б. Пасхавер, П. Саблук, О. Шпичак, В. Андрійчук, М. Вихор, С. Дем'яненко, Д. Крисанов, В. Липчук, І. Яців [10; 11], Т. Білоусько [4] та ін.

Проте проблема оцінки конкурентного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає глибшого і комплексного дослідження характерних відмінностей зазначеного процесу, які впливають

з особливостей ведення сільського господарства. Причому особливої уваги потребує оцінка окремих галузей сільського господарства як сукупності елементів конкурентного середовища.

**Постановка завдання.** Перед нами стояло завдання дослідити конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств у розрізі окремих сегментів та окреслити основні проблеми його формування.

**Виклад основного матеріалу.** Як влучно зазначає П. Друкер, у сьогоденних умовах основним засобом господарювання є не капітал, робоча сила чи сировина, а ним є і буде у майбутньому знання. Передусім це знання і розуміння оточення, в якому функціонує підприємство, ідентифікація елементів ринкового середовища, оцінка напрямів й ступеня впливу чинників цього середовища на результати діяльності, а також формування стратегії, яка дала б змогу вміло маневрувати в мінливому оточенні.

У наукових і навчальних літературних джерелах подаються різні терміни для означення конкурентного середовища. Так, М. Е. Портер розглядає конкурентне середовище підприємств, називаючи його «сектором бізнесу» [5, с. 38–39], А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд у своїй книжці «Стратегічний менеджмент» вивчають галузеве середовище [9, с. 108–161]. У вітчизняних наукових джерелах найближче середовище функціонування сільськогосподарських підприємств прийнято називати конкурентним, або ринковим, середовищем. До його складу входять всі суб'єкти господарювання, які вступають з аналізованим підприємством у ринкові відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, а також наявні та потенційні конкуренти.

Окрім різних підходів до назв конкурентного середовища, в сучасній науковій думці є різні погляди щодо визначення його суті. Зокрема, Т. Білоусько зазначає, що в широкому розумінні конкурентне середовище – це простір життєдіяльності суб'єктів ринкової економіки, який базується на конкурентних відносинах [4, с. 51]. За визначенням Г. Скиби, конкурентне середовище – це результат й умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну

ринкову ситуацію. При цьому автор зазначає, що конкурентне середовище формують не так суб'єкти ринку, а насамперед відносини між ними [8, с. 311].

Як вказує І. Яців, конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств має низку особливостей, які впливають зі специфічного характеру виробничого процесу. Так, для конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств характерне територіальне обмеження, оскільки серед виробників певних видів сільськогосподарської продукції зі збільшенням відстані між ними рівень конкуренції знижується [10, с. 30–31]. Окрім того, сільськогосподарські підприємства виробляють різноманітні види продукції, конкуруючи на різних ринках (ринок зерна, ринок картоплі, ринок молока, ринок свинини, ринок яєць тощо), рівень конкуренції та відносини між суб'єктами на яких також суттєво різняться.

Конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств є частиною зовнішнього середовища, тому його слід розглядати як сукупність умов, явищ чи процесів, які виникають у навколишньому середовищі підприємства, однак мають або можуть мати прямий чи опосередкований вплив на результати його діяльності. На відміну від макросередовища, яке формує сукупність політико-правових, економічних, соціальних і технологічних можливостей та загроз щодо розвитку сільськогосподарських підприємств, конкурентне середовище значною мірою визначає конкурентні правила гри, окреслює умови функціонування та розвитку підприємств безпосередньо в галузі сільського господарства, характеризує рівень конкуренції в аграрній сфері та ситуацію на ринку сільськогосподарської продукції в Україні, а також варіанти стратегій для сільськогосподарських підприємств.

Ключовою складовою конкурентного середовища є підприємства, які функціонують в одній з аналізованих підприємством галузі, виробляють однакову продукцію та реалізують її на тих самих ринках збуту. Причому сільськогосподарські підприємства слід диференціювати за розмірами землекористування на малі, середні та великі, а також розрізнити їх за видами основної товарної продукції. Сукупність діючих у галузі підприємств характеризує рівень конкуренції в аграрній сфері.

Розглядаючи конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств Львівської області, сфокусуємо увагу на складових, які стосуються виробництва та реалізації основних видів товарної продукції. Основними видами продукції, на виробництві яких спеціалізуються сільськогосподарські підприємства Львівщини, є у рослинництві зернові культури, озимий ріпак та цукровий буряк, а у тваринництві – м'ясо птиці та м'ясо свиней [7, с. 5–6].

Що стосується географічного розміщення сільського господарства, то в десяти районах області із вісімнадцяти, в яких є сільськогосподарські підприємства, найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають зернові та зернобобові культури. Лише у чотирьох районах (Дрогобицькому, Пустомитівському, Стрийському та Яворівському) в структурі товарної продукції сільськогосподарських підприємств переважає продукція тваринництва. Зауважимо, що північно-східні райони спеціалізуються на зерновиробництві, а південно-західні – на вирощуванні свиней та птиці.

Одним із найпоширеніших видів продукції, виробництвом якого займалися сільськогосподарські підприємства Львівської області, є зерно. Зі 165 сільськогосподарських підприємств, зареєстрованих станом на кінець 2014 р. у Львівській області, зернові вирощували 126, або 76,4%. Серед цих підприємств є близько 10 потужних зерновиробників, які виробили у 2014 р. близько 456 тис. т зерна. Частка цих сільськогосподарських підприємств на ринку зерна в області становить 85%. Причому понад 20% складає частка ПП «Західний Буг», яке є лідером у виробництві зернових і технічних культур у Львівській області. Решта зерновиробників – це підприємства з незначними обсягами виробництва, які, по суті, не мають впливу на конкуренцію в галузі. Зазначимо, що Львівська область не є лідером за виробництвом зернових в Україні. На її частку припадає близько 2,5% загального виробництва зерна.

Що стосується озимого ріпаку, то його вирощуванням займаються 72 господарства Львівської області. Близько 35% загального обсягу реалізації озимого ріпаку у Львівській області припадає на потужні агрохолдинги Кам'янка-Бузького та Буського районів. Середній річний темп зростання ріпаківництва на Львівщині становить 2,7% за середнього

значення в країні 7,5%. Зауважимо, що ріпаківництво характеризується високим рівнем рентабельності, хоча у 2014 р. цей показник в області становив 19,7%, що на 9,5 відсоткового пункту менше порівняно зі середнім в Україні. Отже, серед виробників озимого ріпаку можна виділити три групи: агрохолдинги зі значними площами землекористування, які займаються вирощуванням ріпаку на інтенсивній основі; господарства, які займаються здебільшого вирощуванням зернових, однак для забезпечення сівозміни 15–20% площ щорічно засівають озимим ріпаком; малоземельні господарства, які вирощують ріпак ситуативно, під впливом сприятливої кон'юнктури.

Третьою галуззю за часткою в структурі товарної продукції сільськогосподарських підприємств Львівської області є буряківництво. Сучасний стан розвитку вирощування та переробки цукрового буряку в Україні загалом та у Львівській області зокрема досить складний. Буряківництво залишається однією з найбільш трудо- і матеріаломістких галузей. Так, затрати праці на 1 га посіву цукрового буряку у 6–8 разів вищі, а матеріально-грошові витрати – у 4–5 разів більші порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами. У Львівській області 93,2% цукрового буряку припадає на сільськогосподарські підприємства Радохівського та Кам'янка-Бузького районів. Загалом в області вирощуванням цієї культури займається 10 господарств. Зауважимо: розвиток галузі тісно пов'язаний з діяльністю ТзОВ «Радохівський цукровий завод», що пояснює концентрацію вирощування цукрового буряку в прилеглих районах.

Загалом, оцінюючи рівень конкуренції серед виробників основних видів рослинницької продукції у Львівській області, слід зазначити, що, хоча рівень конкуренції в галузі зерновиробництва та ріпаківництва млявий, ступінь монополізації конкурентного середовища зростає, оскільки відстежується тенденція до подальшого посилення ринкового домінування окремих товаровиробників.

Серед усього спектра тваринницької продукції сільськогосподарські підприємства Львівщини спеціалізуються на виробництві свинини та м'яса птиці (курятини). Оцінюючи рівень конкуренції серед виробників зазначеної продукції, слід вказати, що тут вагомою рушійною силою виступають господарства населення, в яких у 2014 р. виробле-

но 50,5% свинини та 22,7% м'яса птиці. Зазвичай виробничий процес у господарствах населення не має такого товарного спрямування, відбувається на екстенсивній низькотехнологічній основі. Однак господарства населення можуть організовуватися у сільськогосподарські кооперативи чи сільськогосподарські підприємства та вирощувати сільськогосподарську продукцію на інтенсивній основі, тоді рівень конкуренції в галузі значно зросте.

Завдяки вдалій реалізації Програми розвитку птахівництва України на 2005–2009 роки м'ясне птахівництво стало найбільш розвинутою галуззю тваринництва у Львівській області. Розвиток м'ясного птахівництва зумовлений також сприятливим співвідношенням ціни та якості продукції, особливо в умовах низької платоспроможності населення. Сьогодні курятина – це один із видів продукції, виробники якої серед перших отримали європейські сертифікати якості й можуть конкурувати на європейському ринку. Станом на кінець 2014 р. вирощуванням птиці м'ясного спрямування займалося 19 підприємств Львівської області, з яких лише 13 реалізовувало птицю на забій. Основну частку на ринку займають птахофабрики м'ясного спрямування Самбірського, Пустомитівського, Яворівського та Жовківського районів.

Кажучи про конкуренцію серед сільськогосподарських підприємств Львівської області, які займаються свинарством, зазначимо, що в цій галузі працює 29 підприємств. Галузь динамічно зростає, протягом останніх п'яти років обсяг виробництва свинини в сільськогосподарських підприємствах збільшився майже удвічі. Нарощування обсягів виробництва та реалізації свинини пов'язане з функціонуванням СТзОВ «Галичина-Захід» у Стрийському районі, частка якого у загальному обсязі реалізованої свинини сільськогосподарськими підприємствами області складає 79,2%. Серед виробників свинини виокремимо також ТОВ «Барком», виробничий процес на якому базується на принципах замкнутого циклу, тобто вироблена свинина переробляється у власних забійних і ковбасних цехах, а готова продукція реалізовується через розвинуту торговельну мережу під маркою «Родина ковбаска».

Аналізуючи конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств Львівсь-

кої області стосовно виробництва та реалізації найбільш товарних видів продукції, слід враховувати також те, що ринок цих видів продукції не є закритий. Оцінюючи конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств Львівської області з позиції визначення наявних і потенційних конкурентів на ринку основних товарних видів сільськогосподарської продукції, треба враховувати природно-кліматичні умови, особливості процесу виробництва та реалізації продукції, вимоги споживачів тощо. Так, у конкурентні відносини з місцевими сільгоспвиробниками часто вступають виробники сусідніх, а в окремих випадках і віддалених областей України.

Так, основною особливістю зерновиробництва є те, що, виходячи з природно-кліматичних умов, львівські аграрії вирощують переважно фуражне зерно, яке мало придатне для експортування. Тому навряд чи вони зможуть конкурувати з великими сільськогосподарськими підприємствами південної та центральної України, які, власне, спеціалізуються на вирощуванні товарного, експорторієнтованого зерна високої якості.

Стосовно цукрового буряку, то сприятливі умови для його вирощування та можливість тривалого зберігання дають змогу товаровиробникам Львівської області, а це переважно сільськогосподарські підприємства Золочівського, Сокальського, Радехівського, Кам'янка-Бузького та Буського районів, гідно конкурувати та перемагати в конкурентній боротьбі. Оцінюючи конкурентні позиції цукрового буряку, слід вказати також на ризики, пов'язані з появою дешевого товару-замінника, а саме цукрової тростини.

Що стосується ріпаку, то сьогодні основні ризики втрати конкурентних позицій пов'язані зі зниженням темпів росту галузі, переважно орієнтованої на продаж продукції в країні Західної Європи. Оскільки сьогодні європейська економіка переживає не найкращі часи, то проблема біопалива якось відійшла на другий план, що значно зменшило обсяги експорту ріпаку. Окрім того, ріпак як сільськогосподарську культуру не можна вирощувати без встановленої сівозміни, що зумовлює певну циклічність у його виробництві. Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності ріпаківництва вкажемо побудову на території Львівщини заводів із виробництва біопалива, що забезпечило б сталий попит на відповідну продукцію.

Ринки свинини та м'яса птиці можна вважати регіональними, тому стратегічну групу конкурентів стосовно цих видів сільськогосподарської продукції складають сільськогосподарські товаровиробники областей Західного регіону. Ключовими критеріями успіху в зазначених галузях є інтенсивні технології вирощування, які дають змогу за значно коротший термін отримувати високий приріст живої маси свиней та птиці. При цьому значні ризики пов'язані з наближеністю до кордону з Польщею, оскільки контрольований та неконтрольований імпорт м'яса не тільки йде на споживання населенням, а й використовується на м'ясопереробних заводах.

Потенційними конкурентами сільськогосподарських підприємств є переробні підприємства, які можуть почати займатися виробництвом сировини, щоб не купувати її у селян чи сільськогосподарських підприємств. Тоді підприємство не тільки отримує нового конкурента, а й втрачає сталий канал збуту. Значимо, що завжди існує загроза появи нових підприємств з іноземним капіталом, які через вищі технологічний та управлінський рівні можуть стати впливовими конкурентами. Загалом поява в конкурентному середовищі нових гравців залежить від вхідних бар'єрів. На думку І. Яціва, вхідні бар'єри на ринки сільськогосподарської продукції, особливо галузі рослинництва, не є високими. Це зумовлено низьким рівнем середньої орендної плати за земельні паї та доступом до каналів реалізації продукції. Вагомим бар'єром є висока капіталомісткість, особливо галузі тваринництва, однак сільськогосподарські підприємства можуть обирати такі форми, розміри та виробничий напрям, які відповідають їх фінансовому потенціалу [10, с. 33].

Елементами галузевого середовища сільськогосподарських підприємств є також постачальники паливно-мастильних матеріалів, кормів, насіння, засобів захисту рослин і тварин, запасних частин та інших видів виробничих запасів. До цього сегмента можна також віднести постачальників сільськогосподарської техніки, підприємства, які надають технічні послуги, займаються сільськогосподарським будівництвом, селекційні господарства тощо. Характеризуючи відносини між сільськогосподарськими підприємствами та постачальниками засобів виробництва, зауважимо, що в середині 90-х рр. XX ст. ціни на промислові товари сільськогосподарсько-

го призначення (техніку, паливо, засоби захисту, мінеральні добрива) під впливом високого рівня інфляції зростали випереджальними темпами порівняно з цінами на сільськогосподарську продукцію. Це призвело до значного диспаритету цін, вплив якого ще більше посилюється через іммобільність виробничих ресурсів у сільському господарстві та нееластичний попит на деякі види його продукції.

Конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств відображають також покупці сільськогосподарської продукції, до яких можна віднести: переробні підприємства, закупівельні організації, оптових та роздрібних покупців на ринках сільськогосподарської продукції, підприємства сфери харчування, туризму та відпочинку. Характерно, що основну частину виробленої продукції сільськогосподарські підприємства Львівської області продають стороннім організаціям, а не напряду переробним підприємствам. Наявність такої ланки між агровиробником і переробним підприємством значно зменшує рівень доходу сільськогосподарських підприємств, оскільки їхня частка в загальному ланцюгу вартості зменшується.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Конкурентне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується високим рівнем конкуренції. Сьогодні виробництвом сільськогосподарської продукції займаються як великі агрохолдинги та агрокорпорації, так і малі фермерські господарства та господарства населення. Основними чинниками, які формують специфічні конкурентні відносини в галузі, є: демонополізація сільського господарства на тлі високої фрагментації галузі, значна питома вага продукції, виробленої у господарствах населення, особливості аграрного виробництва, специфіка збуту продукції та залежність від реалізації державної політики.

Нестабільність зовнішнього середовища функціонування підприємств, а відтак і еле-

ментів конкурентного середовища постійно зростає. Якщо на початку ХХ ст. зовнішнє середовище характеризувалося передбачуваністю, темп змін у ньому був повільнішим за реакцію підприємства на ці зміни, а майбутнє можна було спрогнозувати за аналогією з минулим, то сьогодні всі елементи зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем мінливості, непередбачуваністю, зазвичай підприємства не встигають реагувати на ці зміни.

Однак ті підприємства, які постійно та комплексно досліджують своє конкурентне оточення, не здивуєш появою нових перешкод, вони готові до їх подолання, менше піддаються стресам і кризам, а також застосовують творчий та креативний підхід до управління. Сигнали з конкурентного середовища є підставою для раціонального планування майбутнього та вибору стратегії підприємством.

Серед провідних економістів аграрної сфери побутує думка, що підприємствам, особливо малим формам господарювання, немає потреби здійснювати стратегічний аналіз та оцінку конкурентного середовища, оскільки це прерогатива великих промислових підприємств. Для сільськогосподарських підприємств аналіз конкурентного середовища доцільно проводити в тому разі, якщо вони зорієнтовані на вивчення та досягнення загальних цілей функціонування підприємства, якщо їх діяльність базується на основі стратегічного планування або якщо вони зорієнтовані на функціональне управління. У цих випадках аналіз конкурентного середовища є одним з інструментів вдосконалення системи управління підприємством. У перспективі слід звернути особливу увагу на оцінку впливу окремих елементів конкурентного середовища на функціонування сільськогосподарських підприємств та побудову сценаріїв розвитку конкурентних відносин у сільському господарстві Львівської області.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Азоев Г. Л. *Конкуренція : аналіз, стратегія і практика* / Г. Л. Азоев – М. : Центр економіки і маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф І. *Стратегическое управление : пер. с англ.* / І. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.
3. Базилевич В. *Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці : проблеми, тенденції, протиріччя* / В. Базилевич // *Конкуренція. Вісник АМК.* – 2003. – № 2. – С. 24–28.

4. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств / Т. Ю. Білоусько // Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(6). – С. 50–57.
5. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : Кроссроуд, 2006. – 440 с.
7. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області у 2014 році : стат. бюл. / Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2015. – 26 с.
8. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його елементи / Г. І. Скиба // Наук. пр. Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 8, т. 1. – С. 310–315.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / 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.
10. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
11. Яців І. Концентрація виробництва у сільськогосподарських підприємствах як чинник формування в них конкурентних переваг / І. Яців // Аграрна економіка. – 2010. – Т. 3, №1–2. – С. 109–114.



JEL L 840

УДК 342.58.1(477.83)

## ОСОБЛИВОСТІ ДОРАДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

**О. Брух**, к. е. н., доцент,  
**І. Бернацька**, к. е. н., доцент,  
**Т. Гошко**, к. е. н., доцент  
Львівський національний аграрний університет

© О. Брух, І. Бернацька, Т. Гошко, 2016

---

*Брух О., Бернацька І., Гошко Т. Особливості дорадницької діяльності у Львівській області*  
Обґрунтовано значення сільськогосподарського дорадництва як одного з найважливіших інструментів підтримки та розвитку аграрної сфери країни, підвищення ефективності та прибутковості сільськогосподарського виробництва, зростання рівня та якості життя на селі, зменшення соціальної напруги через організацію альтернативних видів діяльності та покращання зайнятості сільських жителів. Досліджено економічну ефективність виробництва і реалізації молока аграрними підприємствами Львівської області зокрема та України загалом, а також здійснено аналіз діяльності сільськогосподарських дорадчих служб. Окреслено шляхи та напрями вдосконалення сільськогосподарського дорадництва.  
Ключові слова: сільськогосподарське дорадництво, дорадча служба, молочне скотарство, виробництво.

*Brukh O., Bernatska I., Goshko T. Features advisory activities in Lviv region*  
The article substantiates the importance of agricultural advice as one of the most important tools for support and development of the agrarian sector of the country, improving the efficiency and profitability of agricultural production, increase of level and quality of rural life, reducing social tensions through the organization of alternative activities and improving the employment of rural residents. Investigated the economic efficiency of production and realization of milk by agricultural enterprises in Lviv region in particular and Ukraine in General, as well as the analysis of the activities of agricultural Advisory services. The ways and directions of improvement of agricultural advice.  
Key words: agricultural advice, Advisory service, dairy cattle, production.

---