

МАРКЕТИНГ

УДК 339.137:339.924; DOI: 10.31388/2519-884X-2018-38-122-128

Легеца Д.Г., д.е.н., доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет
dlegeza78@gmail.com

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Автор розглядає стратегічний розвиток підприємств з боку використання конкурентних переваг збуту сільськогосподарської продукції. У роботі використано метод вирівнювання трендів, показники структури та загальні методи економічного аналізу. Виявлено, що за період активізації євроінтеграційного напрямку України результати збуту основних видів сільськогосподарської продукції погіршилися. Обґрунтовано основні шляхи стратегічного розвитку вітчизняних підприємств з метою посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції.

Ключові слова: конкурентні переваги, стратегія підприємств, сільськогосподарська продукція, внутрішній ринок, рентабельність, частка ринку.

JEL code classification: L22, M30, Q13, F15

Darya G. Legeza
D.Sc. (Economics), Associate Professor, Department Head of Marketing
Tavria state agrotechnological university

FARMS' STRATEGIC DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. Deepening of strong relations between Ukraine and the European Union resulted in meaningful changes in agriculture development and a strategic way of farms. The author notices that integration has caused the raising of the agricultural product export, but the import of value-added products overflows the internal market. The aim of the article is to base the main principles of the strategic development of agricultural market according to conditions of European integration. The author uses regular statistic methods to examine export-import volumes and implements strategic analysis to observe market threats and opportunities.

The main Ukrainian products sold in Europe are cereals, oilseeds, dry milk, beef, and pork. The product amount has not been changing since signing the Association Agreement between Ukraine and the European Union. It was revealed that the import price of the primary agricultural products is higher than import: in 10 times (cereals), 117 times (oilseeds), twice (dry milk). The agricultural import prices have extremely increased while the export prices have been stable. The visa-free regime with countries of the European Union has resulted in an outflow of agricultural laborers. Only 85% of laborers work in agricultural enterprises in 2017 compared with 2013 years. The profitability of agricultural products has been decreased since 2013 while the price has been increased no less than twice. Cereals and oilseeds have a significant part in distribution structure. The author proposes the crucial strategic issues to solve the problems connected with integration such as the implementation of Agriculture 4.0, using the quality management system and developing of affordable price formation.

Key words. Competitive advantages, farm strategy, agricultural products, internal market, profitability, market share.

Постановка проблеми. В умовах активізації євроінтеграційних процесів сільськогосподарські підприємства одержали додаткові можливості щодо реалізації продукції на зовнішньому ринку. З одного боку, угода про асоціацію між Україною та європейським

союзом обумовлює подальшу співпрацю між будь-якими суб'єктами аграрного ринку[1]. З іншого боку, вплив імпортованих продуктів харчування європейських виробників посилює конкуренцію на вітчизняному ринку. Нерозвиненість ринкової інфраструктури,

відсутність правових норм захисту вітчизняних виробників, занижені ціни на сировину на внутрішньому ринку, невідповідність харчових продуктів стандартам європейського союзу, регіональна монополізація галузей через розвиток агрохолдингів стали причинами обмеження експортного потенціалу продукції, яка формує додану вартість товару. З цього боку, сільськогосподарські підприємства втрачають не тільки потенційних споживачів на зовнішньому європейському ринку, але й позиції на внутрішньому ринку через посилення зовнішньої конкуренції. Хлібопродукти, сонячна олія та свинина здавна вважаються основними продуктами традиційного українського столу, але останнім часом вирівнювання цін в Україні і європейських цін призводить до того, що не кожний український споживач має можливість щоденно купувати основні продукти харчування. У той же час більшість сільськогосподарських підприємств одержують збитки при реалізації сільськогосподарської продукції як сировини.

У процесі існування угоди про асоціацію держава та сільськогосподарські підприємства здійснили ряд заходів щодо стратегічного розвитку основних галузей сільського господарства через розробку нових технологій продукції, запровадження загальних вимог управління та стандартизації продукції, налагодження економічних зв'язків між виробниками сировини та готової продукції. Однак ряд питань, пов'язаних із розв'язанням цієї проблеми, нині не вирішені, зокрема, гарантування збуту сільськогосподарської продукції на вітчизняному ринку, захист сільськогосподарських підприємств від ризику втрат валової продукції, стратегії ціноутворення, тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств досліджувались багатьма вітчизняними науковцями, однак, якщо мова йде про розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах подальшої євроінтеграції, доцільно проаналізувати результати робіт зарубіжних авторів. Стратегія розвитку підприємств європейського союзу розвивається у бік «внутрішньої гармонізації» щодо глобальних умов торгівлі [2]. У такому випадку використовують інституціональні мо-

жливості окремих країн для забезпечення глобальних торговельних перегорів, зокрема, спільної сільськогосподарської політики єс щодо часткового запобігання небажаному імпорту. У сфері торгівлі, де США виступає головним економічним конкурентом країн європейського союзу, конкурентоспроможність виробників базується не тільки на стратегії їх розвитку, але й на одержаних результатах впровадження такої стратегії [3].

Стратегічний розвиток підприємств розглядається з боку постановочних та діючих завдань. Так, м. Кунц та р. Бхандарі, розглядаючи питання стратегічного розвитку організаційних структур, класифікують всі стратегічні дії як частину стратегії прийняття та повтору. У такому випадку, прогнозування використання ресурсів та неконтрольованих факторів мають бути закладені у стратегії прийняття [4]. В результаті дослідження науковцями було встановлено, що підприємствам необхідно постійно змінювати свій стратегічний розвиток враховуючи результати попереднього виробничого циклу. Тобто, стратегічна модель представлена як коло входу та повтору завдань менеджменту, які постійно змінюються. Ле галом та іншими проведено дослідження основних проблем фермерських господарств, які визначають основні стратегічні шляхи їх інноваційного розвитку [5]. Автори зазначають, що фермерам необхідно зосередити свої зусилля на управлінні процесами використання органічної сировини, земельних ресурсів та системи зрошення. В умовах обмеженості ресурсів, зокрема земельних, сільськогосподарські підприємства намагаються вирощувати продукцію конкурентну на ринку. В той же час, такий підхід вимагає від фермерів сучасних знань та навиків. У роботі ф. Бартоліні та д. Віджі зазначено, що одним із факторів скорочення земельних угідь у фермерських господарствах Європи виступає недостатній рівень освіти [6] зважаючи на те, що подальший розвиток сільського господарства у європейському союзі розвиватиметься за моделлю біоекономіки на основі знань (the knowledge-based bio-economy kbbe) [7]. Для цього необхідно моноспеціалізовані підприємства спрямовувати у бік диверсифікації виробництва та пошуку нових моделей аграрного бізнесу. Роп д. Та ван дер плог за-

значають, що аграрні підприємства повинні впроваджувати нові моделі диверсифікації виробництва з метою одержання доходів за межами фермерського господарства, надання додаткових послуг та вирощування нових видів продукції [8]. Таким чином, сьогодні у сільському господарстві європейського союзу створюється нова модель стратегічного розвитку підприємства, яка заснована на інноваційних підходах ведення аграрного виробництва і не обмежується лише вирощуванням сільськогосподарської продукції. Для цього фермер має володіти новими знаннями щодо використання нових біотехнологій вирощування продукції та диверсифікації свого бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є наукове обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Об'єктом дослідження є економічні умови та механізм формування стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Предметом дослідження є практичні питання забезпечення конкурентного стану сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції. Відповідно до мети поставлені наступні завдання: представити методіку дослідження процесу стратегічного розвитку підприємств, дослідити рівень розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств за основними стратегічними видами продукції, проаналізувати конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств на внутрішньому ринку, обґрунтувати основні потенційні та реальні стратегічні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств.

З метою аналізу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств серед основних видів продукції нами обрано зернові та олійні культури, а також молоко та м'ясо тварин.

Виклад основного матеріалу. З моменту підписання угоди щодо асоціації між Україною та європейським союзом очікувалась максимальна віддача від торгівлі сільськогосподарської продукцією. Експорт сільськогосподарської продукції, безумовно, дає країні додаткові валютні джерела, розширення

ринків збуту у країнах європейського союзу, а також реалізацію продукцію за світовими цінами. Начебто, сільськогосподарські виробники повинні були збільшити свої доходи і покращити результати своєї діяльності. Але, зовнішні та внутрішні фактори не дозволили одержати очікувані результати. Потенціал сільськогосподарських підприємств не був повністю використаний через монополізацію суб'єктів ринкової інфраструктури, розвиток агрохолдингів всередині країни, монополістичні дії по закупівлі сільськогосподарської сировини підприємствами, які займаються переробкою продукції. Ситуація погіршується тим, що неочікуваний надзвичайний відтік сільських жителів на заробітки у країни європейського союзу спричинив стрімке скорочення працівників на селі. Більше того, реалізується сировина, яка не формує додану вартість, а не продукція. У той же час, ринок переповнений імпортними продуктами харчування, які не завжди відповідають ціновим запитам через низький рівень доходів населення України. І виникає питання: наскільки ефективними є дії у подальшій інтеграції сільськогосподарських виробників та населення України.

Із зміною курсу розвитку країни у бік європейських принципів виробництва сільськогосподарські підприємства повинні повністю змінити свій стратегічний напрямок з метою виживання у конкурентній боротьбі з вітчизняними та іноземними підприємствами. Для цього необхідно активізувати дії щодо швидкої повної модернізації галузі сільського господарства, адже сьогодні світ працює за системою «сільське господарство 4.0». У цьому випадку свою роль відіграє підготовлений кваліфікований персонал, який володіє сучасними навиками управління цифровими технологіями та маркетинговими процесами, які прямо впливають на конкурентні позиції окремо взятих сільськогосподарських підприємств.

На сьогодні, активізація роботи у бік європейської інтеграції не показує очікуваних результатів, адже вартість вирощеної сільськогосподарської продукції практично не змінилась, а в галузі тваринництва навіть не досягла рівня 2013-2014 рр. (рис. 1).



Рис. 1. Продукція сільського господарства у співставних цінах 2010 р
Джерело: за даними Державного комітету статистики

Результати виробництва свідчать про те, що за 2015-2017 рр. сільськогосподарські підприємства мають практично незмінні результати. Незначні зрушення відбулись у 2016 р. при виробництві продукції рослинництва, вартість якої дорівнювала 113,4 млрд. грн. Слід відзначити, що на наступний рік після підписання угоди про асоціацію обсяги виробленої продукції рослинництва знизились до 99,6 млрд. грн. Більше того, навіть якщо не враховувати існуючий рівень інфляції, вартість продукції тваринництва поступово зменшується. Так, у 2017 році продукції тваринництва було вироблено на суму 31,9 млрд. грн., що у порівнянні з 2015 р. менше на 4,8%. На результати виробництва вплинули як внутрішні фактори, так і зовнішньоекономічні передумови.

За даними *faostat* у експортний обсяг сільськогосподарської продукції знизився. У 2016 р. на експорт було реалізовано 24,7 млн. тон зернових культур, 2,3 млн. тон насіння олійних культур, 21,5 млн. тон сухого молока та 126,4 млн. тон м'яса та

м'ясопродуктів, що відповідно менше на 25,0; 39,4; 27,0 та 40,0% у порівнянні з 2014 р. Разом з тим, необхідно зазначити, що обсяг імпорту насіння олійних культур (за якими Україна має конкурентну позицію та входить до лідерів на світовому ринку) за вказаний період збільшився на 82%. Зниження обсягів експорту основних видів сільськогосподарської продукції обумовило зменшення експорту у вартісному виразі. У 2016 р. зернових культур було експортовано на 4,2 млрд. грн., що у порівнянні з 2014 р. становить 63%, олійних культур було експортовано на 908 млн. грн., що від 2014 р. становить 54,9%. Вражає те, що експорт сухого молока за 2014-2016 роки скоротився втричі. Звісно, період адаптації за певний період вимагає формування механізму паритетних зовнішньоекономічних зв'язків. Можна ще й посперечатися на те, що країна вивозить не сировину, а продукцію з доданою вартістю. Однак, дослідження свідчать, що основна причина полягає в заниженні ціни на експортовану продукцію (таблиця 1).

Таблиця 1

**Ціна експорту та імпорту на основні види сільськогосподарської продукції,
дол./кг**

Показник, продукція	2013	2014	2015	2016	Відношення 2016 р. до 2013 р, %.
Експорт					
Зернові	0,24	0,20	0,16	0,17	72,10
Насіння олійних	0,51	0,43	0,38	0,39	76,41
Молоко, сухе	4,00	3,21	1,86	1,56	38,96
М'ясо	2,02	1,85	1,64	1,43	70,98
Імпорт					
Зернові	2,11	2,20	1,21	1,16	55,13
Насіння олійних	4,75	7,51	5,72	4,56	95,93
Молоко, сухе	4,08	4,83	2,80	3,01	73,62
М'ясо	2,05	1,58	0,85	1,41	68,73

Джерело: розраховано автором за даними faostat

Визначено, що за 2013-2016 рр. ціни експорту та імпорту основних видів продукції зменшились. У той же час, слід наголосити, що при реалізації деяких видів продукції відбулися негативні зміни. Так, ціна експорту на сухе молоко у 2016 р. зменшилась більше ніж вдвічі (на 61%) порівняно з 2013 р., у той час як ціна на імпортоване молоко зменшилась лише на 27%. При практично однаковій ціні імпорту на олійні культури в 2013 та 2016 рр., ціна експорту за цей же період зменшилась на 25%. Слід також відзначити, що існує диспаритет цін між ціною експорту та імпорту на деякі види продукції. Так, у 2016 р. ціна експорту насіння олійних культур дорівнювала 0,39 дол./кг, у той час як ціна імпорту становила 4,56 дол./кг. Аналогічна ситуація відбувається при експортно-імпортних операціях із зерновими культурами. Ціна імпорту перевищує ціну експорту майже в десять разів. Повертаючись до питання зменшення вартості експорту, необхідно звернути увагу на значний вплив занижених цін на експорт зернових і олійних культур та сухе молоко.

Отже, постає питання визначення стратегії виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами, яка буде враховувати адекватну ціну реалізації продукції. На сьогодні залежність від світових цін на сільськогосподарську продукцію змушує сільськогосподарські підприємства реалізовувати її

за не вигідною ціною на внутрішньому ринку з метою одержання максимально можливих доходів від реалізації. Слід відзначити, що за даними державного комітету статистики, незважаючи на поступове збільшення цін реалізації на основні види сільськогосподарської продукції, рентабельність виробництва поступово зменшувалась. Дані свідчать, що рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств у 2015 році становив 43%, а в 2016 році він знизився до 23,5%.

Як було зазначено, конкурентна позиція сільськогосподарських підприємств залежатиме від ступеню готовності наявних ресурсів, у тому числі трудових, до активізації системи управління сільським господарством за моделлю 4.0. У той же час, у 2013-2017 рр. відбувається поступове скорочення найманих працівників. Якщо, у 2013 р. до роботи в сільськогосподарських підприємствах було залучено 579,8 тис. осіб, то в 2015 р. кількість працівників зменшилась до 500,9 тис. осіб, а в 2017 р. – до 496,1 тис. осіб. Таким чином, у 2017 р. чисельність найманих працівників становила 85,6% від рівня 2013 р.

Необхідно зазначити, що у 2013-2017 рр. сільськогосподарські підприємства мали прибуток при реалізації продукції рослинництва поряд із збитковістю вирощування тварин (табл. 2).

Таблиця 2

Ефективність реалізації основних видів продукції у сільськогосподарських підприємствах

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відн 2017 до 2013 р.
Рентабельність операційної діяльності, %	11,7	21,4	43,0	33,6	23,5	11,8п.п
Рентабельність продукції						
у т.ч. зернових культур	2,4	25,7	42,6	37,8	25,0	22,6п.п
Соняшника	28,2	36,7	78,4	61,9	41,3	13,1п.п
Молока	13,1	11,1	12,7	18,6	26,9	13,8п.п
ВРХ у живій масі	-41,3	-34,5	-16,9	-23,2	3,4	44,7п.п
Свиней у живій масі	0,2	5,6	12,6	-4,1	3,5	3,3п.п
Середні ціни реалізації, грн. за 1 тону						
Зернових культур	1299,8	1801,4	2912,1	3414,0	3771,6	290,17
Соняшника	3087,5	4062,8	7531,5	8656,1	9132,0	295,77
Молока	3364,0	3588,4	4347,3	5461,8	7234,0	215,04
ВРХ у живій масі	10583,9	13642,8	20695,7	21132,2	34337,5	324,43
Свиней у живій масі	15765,0	18446,9	24259,8	23820,8	32923,7	208,84
Частка у структурі реалізації продукції, %						
Зернових культур	33,07	35,23	37,82	36,74	40,5	7,43
Соняшника	15,46	15,69	20,25	19,98	21,9	6,44
Молока	5,40	4,37	3,13	5,40	5,7	0,3
ВРХ у живій масі	1,44	1,24	1,01	1,06	1,9	0,46
Свиней у живій масі	4,81	4,38	3,33	3,80	4,0	-0,81

Джерело: розраховано автором за даними faostat

Встановлено, що рентабельність виробництва зернових та олійних культур за останні три роки є найвищою та коливається у межах 25-42,6% та 41,3-78,4%, відповідно. Це свідчить про те, що господарство при виборі стратегічного напрямку свого розвитку обирає вирощування продукції, яка у сучасний період дає максимальний дохід. Більш глибокі дослідження показали, що понад 30% господарств України вирощують олійні культури три роки поспіль, що негативно впливає на загальний рівень економічної ефективності окремо взятого сільськогосподарського підприємства: виснажується земля, знижується урожайність, відсутня достатня кількість ресурсів для виготовлення корму, недоотримується дохід від реалізації інших видів продукції тощо. Таким чином, при оренді земельних паїв, рішення з боку керівника схиляється до виробництва максимально прибуткових видів виробництва.

Враховуючи наведене, галузь тваринниц-

тва не можна назвати ані прибутковою, ані такою, що розвивається стабільно. Однією з причин низької рентабельності є висока ціна на корми, яка при вирощуванні свиней сягає 70-80% від загальних виробничих витрат. Інша причина – низькі закупівельні ціни підприємств, які переробляють м'ясо та м'ясопродукти. Це стало наслідком того, що вирощування ВРХ в Україні з 2013 по 2016 рр. було збитковим. Взагалі за досліджуваний період рентабельність виробництва будь якого м'яса не перевищувала 12,6% (наприклад, вирощування свиней у 2015 р.).

Висновок. Підсумовуючи викладене, можна назвати основні напрями стратегічного розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств:

1. Доведення якості продукції до вимог стандартів країн Європейського Союзу (формування в сільськогосподарських підприємствах системи управління якістю продукції).

2. Запровадження системи оптимальної політики ціноутворення на сільськогосподарську продукцію (державні ціни підтримки, мотивація з боку держави реалізації продукції з доданою вартістю).

3. Технологічне оновлення виробництва, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції з метою підвищення рентабельності виробництва (запровадження систе-

ми «Сільське господарство 4.0», підвищення кваліфікації найманих працівників, налагодження роботи з закладами освіти).

4. Диверсифікація виробництва з метою підтримки збутових галузей (оптимізація сівозмін, розвиток ринкової інфраструктури, налагодження економічних взаємовідносин із заготівельними та переробними підприємствами).

Список літератури:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та європейським союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 верес 2014 р. : *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2014, № 40, ст.2021.
2. MüllerP, KudrnaZ., FalknerG. EU–global interactions: policy export, import, promotion and protection. *Journal of European Public Policy*. 2014. №21 (8). 1102-1119.
3. Sbragia, A. The EU, the US, and trade policy: competitive interdependence in the management of globalization. *Journal of European Public Policy*. 2010. №17(3).P.368-382.
4. KuncM.,BhandariR. Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*. 2011. №8 (49). P. 1343-1353.
5. Le Gal, P., Dugué, P., Faure, G. and Novak, S. How does research address the design of innovative agricultural production systems at the farm level? A review. *Agricultural Systems*. 2011. №104(9). P.714-728.
6. Bartolini, F. and Viaggi, D. The common agricultural policy and the determinants of changes in EU farm size. *Land Use Policy*. 2013. №31, pp.126-135.
7. Levidow, L., Birch, K. and Papaioannou, T. Divergent Paradigms of European Agro-Food Innovation. *Science, Technology, & Human Values*. 2012.№38(1). P.94-125.
8. Douwe Van Der Ploeg, J. and Roep, D. Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe. [online]. 2003. p.15. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/258375349>.
9. СільськогосподарствоУкраїни за 2017 р. :статистичний збірник / відп. Прокопенко М.О. Київ. *Державна служба статистики України*. 2018. 245 с.
10. Faostat : Data : веб-сайт. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data>

References:

1. UkrainianParliament. (2014). *AssociationAgreementbetweenUkraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand*. Kiev: Journal of Ukrainian Parliament.
2. MüllerP, Kudrna Z., FalknerG. (2014). EU–global interactions: policy export,import, promotion and protection. *Journal of European Public Policy*, 21 (8), 1102-1119.doi: 10.1080/13501763.2014.914237
3. Sbragia, A. (2010). The EU, the US, and trade policy: competitive interdependence in the management of globalization. *Journal Of European Public Policy*, 17(3), 368-382. doi: 10.1080/13501761003662016
4. KuncM.,BhandariR. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 8 (49),1343-1353.doi: 10.1108/00251741111163151
5. Le Gal, P., Dugué, P., Faure, G., & Novak, S. (2011). How does research address the design of innovative agricultural production systems at the farm level? A review. *Agricultural Systems*, 104(9), 714-728. doi: 10.1016/j.agry.2011.07.007
6. Bartolini, F., &Viaggi, D. (2013). The common agricultural policy and the determinants of changes in EU farm size. *Land Use Policy*, 31, 126-135. doi: 10.1016/j.landusepol.2011.10.007
7. Levidow, L., Birch, K., &Papaioannou, T. (2012). Divergent Paradigms of European Agro-Food Innovation. *Science, Technology, & Human Values*, 38(1), 94-125. doi: 10.1177/0162243912438143
8. Douwe Van Der Ploeg, J., &Roep, D. (2003). Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe, 15. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/258375349>.
9. State Statistics Service of Ukraine. (2018). *Agriculture of Ukraine in 2017*. Kyiv: p. 245.
10. FAOSTAT. (2019). Retrieved from <http://www.fao.org/faostat/en/#data>.