

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зіновія Залога

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: zalogalviv@gmail.com

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій конкуренції підприємств в аграрній сфері із врахуванням особливостей конкурентного середовища та економічних особливостей самих формувань.

Доцільно виділити наступні види конкурентних стратегій, які можуть бути використані аграрними підприємствами: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації продукції, стратегія фокусування на специфічних ринкових нішах і стратегія вертикальної інтеграції (участь в продукті крупних фірм).

Використання кожної із перерахованих стратегій визначається особливостями конкурентного середовища в аграрній галузі і на товарному ринку, а також економічним потенціалом і розмірами самого підприємства.

Проаналізовано різноманітність форм вертикальної інтеграції, її значення для розвитку сільського господарства України.

Специфічні умови та особливості кожної фірми зумовлюють необхідність розробки індивідуальної конкурентної стратегії, яка відображає як конкретні шляхи реалізації вибраної типової стратегії конкуренції, залежно від можливостей підприємства, так і рішення про поведінку стосовно основних конкурентів.

Визначальними елементами стратегії конкуренції є позиціонування продукції за ціною і якістю, на яке впливає багато факторів, зокрема, швидкість ринкових змін і динаміка попиту. Тому, на нашу думку, актуальним є завдання переходу до стратегії диференціації, що передбачає удосконалення географічної і товарної структур, поглиблення переробки аграрного продукту, збільшення в ньому частки доданої вартості. Це дозволить національним сільгоспвиробникам вийти на нові експортні продовольчі ринки.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, стратегія низьких витрат, стратегія диференціації, стратегія вертикальної інтеграції, аграрне підприємство, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Успішні підприємницькі стратегії базуються на стійкій конкурентній перевазі. Фірма є конкурентоздатною завжди, якщо володіє перевагою перед конкурентами у залученні споживачів і захищена від дії конкурентних сил.

Існують різноманітні джерела забезпечення конкурентоздатності: пропозиція якісної продукції на ринку, нижчі витрати, ніж у конкурентів, краще територіальне розташування, володіння власною технологією, популярною торговельною маркою і високою репутацією та ін. По суті, для зміцнення своєї конкурентоздатності фірмі необхідно розробити стратегію, що запропонує споживачу продукт, який він сприйме як вищу цінність – якісну продукцію за низькою ціною або високодиференційовану – за преміальною ціною.

Конкурентна стратегія складається із ділових підходів, які фірма використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцненню своїх ринкових позицій. Така стратегія містить як наступальні, так і захисні дії і робить наголос саме на тих, які необхідні в конкретних ринкових умовах.

Глобалізація економіки, зміцнення позицій аграрного сектора України на міжнародному ринку, постійне зростання експорту агропродовольства (Україна займає третю позицію за постачанням продуктів на ринок ЄС після США та Бразилії) зумовили перехід від виробничої моделі до моделі конкурентного сільського господарства. Тому все більшого значення набуває формування стратегій конкуренції аграрними підприємствами в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наприкінці ХХ століття появилася теорія конкурентних переваг М. Портера, яка робить акцент на проблемах конкуренції та формуванні конкурентних стратегій. М. Портер підкреслював, що конкурентоспроможність як національних економік в цілому, так і окремих підприємств не успадковується, а створюється. Вона не є результатом природних умов, а визначається насамперед здатністю ефективно вести конкурентну боротьбу, впроваджувати інновації. Найважливіше значення для досягнення і збереження конкурентних переваг, на думку М. Портера, має інтенсивність внутрішньої конкуренції, особливості формування конкурентних стратегій [5,6,10].

Глибока економічна криза зумовила пошук найкращих шляхів розвитку української економіки, підвищення її конкурентоспроможності. Українські вчені розглядають широкий спектр проблем, пов'язаних з формуванням стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у глобальному світі. Заслугує на увагу серія наукових розробок, виконаних фахівцями Інституту економіки і прогнозування НАН України, Національного інституту стратегічних досліджень [1,2,3,4,7].

В умовах глобалізації світової економіки конкуренція окремих галузей, підприємств перетворюється на інструмент міжнародної конкуренції держав у вигляді формування моделей господарювання, систем підтримки національних виробників на зовнішніх ринках. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності, формування і реалізація конкурентних переваг агропродовольчого сектора України є невідкладним завданням.

З огляду на це, **мета статті** – дослідити теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій конкуренції сільськогосподарських формувань із врахуванням особливостей конкурентного середовища в аграрній сфері і на товарному ринку, а також економічних особливостей самих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні стратегії представляють собою по суті ділові або бізнес-стратегії підприємства. Процес розробки і реалізації стратегій конкуренції в цілому відповідає класичному підходу і включає наступні етапи: 1) аналіз зовнішнього середовища; 2) дослідження внутрішнього потенціалу підприємства; 3) визначення стратегічних конкурентних цілей і обґрунтування завдань; 4) аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії; 5) реалізація стратегічних рішень.

Дослідження світового досвіду дозволило М.Портеру виділити три базові стратегії конкуренції, які є універсальними і з допомогою яких фірма може забезпечити собі конкурентні переваги [10]. Стратегія лідерства за витратами передбачає, що підприємство має нижчі витрати, ніж у конкурентів і в повній мірі використовує ефект «кривої досвіду». Друга стратегія базується на диференціації, а тому фірма прагне створити особливі види продукції в даному бізнесі, щоб отримати переваги над конкурентами і встановити преміальні ціни. Третя полягає у фокусуванні на конкретних ринкових нішах, де фірма може задовольняти особливі потреби покупців. Для забезпечення конкурентних переваг підприємство повинно зосередитися лише на одній базовій конкурентній стратегії. На думку М. Портера, найбільшою стратегічною помилкою є спроба підприємства реалізувати всі три стратегії одночасно [6, с.212-235].

Однією із важливих ознак класифікації конкурентних стратегій необхідно вважати розмір підприємства. Крупні фірми, на відміну від малих, мають можливість масового стандартизованого виробництва і розширення сфери своєї діяльності. Однак пропорційно зростанню розмірів фірми знижується її гнучкість. Таким чином, домінуючою стратегією крупних фірм повинна бути стратегія, яка дозволить обслуговувати масовий попит. Головна перевага стандартних товарів полягає у можливості отримати низький рівень витрат і відповідно встановити низькі ціни на продукцію.

Середні за розміром підприємства можуть успішно функціонувати, якщо будуть дотримуватися спеціалізації у певному сегменті ринку (стратегія «нішера»). При цьому доцільно вибрати один із наступних шляхів розвитку:

1) збереження існуючого становища підприємства на ринку, оскільки немає ні можливості, а, найчастіше, і необхідності розширення діяльності;

2) пошук крупної фірми, яка могла б поглинути підприємство, зберігши при цьому його як відносно самостійний автономний підрозділ; такий шлях зумовлений гострою нестачею ресурсів для збереження існуючого становища підприємства в рамках ніші;

3) стратегія лідерства в ніші; використання цієї стратегії доцільно в цьому випадку, коли фірма росте так само швидко, як і ринковий сегмент, що дозволяє їй перетворитися у провідну монопольну компанію у даному сегменті і не допускати сюди конкурентів;

4) стратегія виходу за рамки ніші; ця стратегія ефективна лише тоді, коли рамки ніші надто вузькі для фірми.

У конкурентній боротьбі з крупними фірмами дрібні підприємства можуть використовувати свої головні переваги: гнучкість і мобільність. Тому для малих форм господарювання можна виділити такі стратегічні напрями розвитку:

1) діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються лише малим бізнесом;

2) освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, тобто тих сфер діяльності, в яких крупне виробництво є неефективним;

3) участь у продукті крупних фірм (стратегія вертикальної інтеграції);

4) співробітництво з крупним бізнесом на умовах товарного чи виробничого франчайзингу;

5) копіювання продукту настільки повне, наскільки це дозволяє законодавство (стратегія «копіювання»).

Формування конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств відбувається із врахуванням специфічних особливостей аграрної сфери. Так, на нашу

думку, доцільно виділити наступні види конкурентних стратегій, які можуть бути використані господарськими суб'єктами АПК:

- 1) стратегія лідерства на ринку за рахунок низьких витрат;
- 2) стратегія диференціації продукції;
- 3) стратегія фокусування на специфічних ринкових нішах;
- 4) стратегія вертикальної інтеграції (участь у продукті крупних фірм).

Використання кожної із перерахованих стратегій визначається особливостями конкурентного середовища в аграрній галузі і на товарному ринку, а також економічними особливостями самого підприємства.

Стратегія отримання конкурентних переваг у вигляді низьких витрат виробництва є ефективною в умовах переважання цінової конкуренції, коли попит на продукцію галузі еластичний за ціною; продукція, яка виробляється в галузі, малодиференційована або стандартизована за якістю і більшість покупців має однакові вимоги до неї. Ризик використання цієї стратегії пов'язаний із нестійкістю конкурентної переваги за низькими витратами, так званої переваги «низького порядку». Такі переваги, зумовлені використанням дешевої сировини, матеріалів і робочої сили, можуть бути легко втрачені внаслідок інфляції, зростання цін і заробітної плати, а також легко скопійовані конкурентами.

Стратегію диференціації доцільно використовувати в умовах нецінової конкуренції, коли ринок збуту сегментований та існує досить багато можливостей для якісної диференціації продукції. Ця стратегія дає підприємствам конкурентні переваги «високого порядку», зокрема, володіння патентованою технологією, проведення науково-конструкторських розробок, унікальність продукції і репутація виробника. Ризик використання цієї стратегії пов'язаний з тим, що додаткові витрати на диференціацію продукції зумовлюють підвищення ціни на неї. Але покупець може відмовитися платити вищу ціну, якщо додаткові якісні характеристики товару будуть для нього несуттєвими або різниця в унікальності продуктів конкуруючих фірм - незначною.

Стратегія фокусування або концентрації на специфічній ринковій ніші дозволяє створювати конкурентні переваги шляхом зосередження на задоволенні потреб дуже вузького сегменту ринку. Ця стратегія є ефективною в умовах, коли:

- існують групи споживачів, які дуже відрізняються за своїми потребами і способами використання продукту;
- економічні можливості і ресурси підприємства не дозволяють йому охоплювати більшу частину ринку;
- галузь, у якій діє підприємство, складається із виробників, які відрізняються за розмірами, технологіями і рівнем прибутковості.

Ризик стратегії фокусування пов'язаний з обмеженням вибраного ринкового сегменту і вузькою спеціалізацією виробництва. В цьому випадку до невдачі і погіршення ринкової позиції підприємства може призвести будь-яка зміна у смаках і уподобаннях цільових споживачів, звуження ринку в цілому, а також поява на ринку конкуруючих фірм, зокрема, іноземних.

Вертикальна інтеграція розширює конкурентні можливості фірми у тій же галузі. Вона збільшує сферу діяльності підприємства або «назад» (до джерела сировини і матеріалів), або «вперед» (до кінцевих споживачів готової продукції) в межах однієї галузі.

Стратегія вертикальної інтеграції може бути націлена на повну (участь у всіх ланках галузевого ланцюжка витрат) або часткову інтеграцію (завоювання позицій у деяких ланках галузевого ланцюга витрат). Фірма може здійснювати вертикальну

інтеграцію шляхом створення власних виробничих потужностей або шляхом придбання уже існуючих підприємств.

На думку вчених, єдиною суттєвою причиною вкладання фінансових коштів у вертикальну інтеграцію є зміцнення конкурентної позиції фірми [9, с. 535-546]. До тих пір поки вертикальна інтеграція не створює достатньої економії витрат для відшкодування додаткових інвестицій або не забезпечує конкурентну перевагу, вона не оправдовує себе як з точки зору отримання прибутку, так і стратегії.

Вертикальна інтеграція володіє як важливими перевагами, так і серйозними недоліками, тому при її впровадженні необхідно враховувати:

1) чи зможе інтеграція покращити роботу життєво важливих структур для зниження витрат або підвищення диференціації;

2) чи вплине вона на інвестиційні витрати, гнучкість, а також на адміністративні накладні витрати, які пов'язані з координацією робіт на всіх стадіях виробничого циклу;

3) чи зможе інтеграція створювати конкурентну перевагу.

Класифікація конкурентних стратегій за розмірами підприємства особливо актуальна для сільськогосподарського виробництва, певні підгалузі якого відносяться до так званих фрагментованих галузей, в яких на ринку присутня велика кількість дрібних і середніх господарств, причому жодне з них не має значної частки у загальному обсязі виробництва.

Стратегію лідерства за витратами доцільно використовувати, в першу чергу, крупним сільськогосподарським фірмам, які здійснюють масове виробництво продукції і мають можливість випереджувати конкурентів за рахунок ефекту масштабу. Такі підприємства повинні мати високий рівень конкурентоздатності, володіти значним ресурсним потенціалом з ефективним виробництвом і мати стійке фінансове становище. Ця стратегія не може бути основною для сільськогосподарських виробників, так як порівняно невеликий розмір більшості з них та складне фінансове становище не дозволяють в повній мірі використати переваги низьких витрат. Обмежує використання стратегії лідерства за витратами і наявність жорсткої конкуренції між аграрними виробниками у другій сфері АПК та монополізм підприємств у першій і третій сферах. З огляду на це, до напрямів зниження витрат в аграрному виробництві можна віднести:

1) кооперування та інтеграція сільськогосподарських виробників;

2) введення систем бюджетування на підприємстві;

3) зростання витрат при випереджуючому збільшенні урожайності та продуктивності.

Певні особливості в аграрній сфері має використання стратегії диференціації. Базою для диференціації може бути якість продукції (наприклад, виробництво продуктів без використання генних технологій), додаткові споживчі властивості (первинна переробка м'яса худоби і птиці, охолодження молока), використання маркетингових комунікацій (присвоєння виробленій продукції зареєстрованих марок). Використання стратегії диференціації зумовлює розробку функціональних маркетингових стратегій. Диференціація, яка передбачає надання продукції особливих унікальних характеристик, забезпечує виробнику певні монополічні переваги. Для реалізації цієї стратегії підприємство повинно володіти значним ресурсним потенціалом у досліджуваній стратегічній зоні господарювання і мати достатні фінансові кошти.

Стратегію фокусування у сільському господарстві доцільно використовувати фермерським та приватним (підсобним) господарствам, або іншим дрібним підприємствам, які виготовляють особливу, специфічну продукцію (наприклад, це продукція

бджільництва, виробництво особливих видів сирів, вирощування птиці, хутрових звірів та ін.). Особливо ця стратегія актуальна для фермерських господарств, як розташовані в гірських районах Карпат.

Фокусування привабливе тоді, коли для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; підприємство не має достатнього обсягу ресурсів для виходу на широкі ринкові сегменти; існують невеликі групи споживачів, які мають нестандартні, особливі потреби. Цю стратегію можуть використовувати і ті аграрні підприємства, які мають невисокий рівень конкурентоздатності та володіють незначним ресурсним потенціалом, або є аутсайдерами на ринку.

Стратегія вертикальної інтеграції в аграрній сфері може бути реалізована в таких формах:

1. Створення вертикально інтегрованих структур – агрохолдингів, у які входять виробники сільськогосподарської сировини і переробники, а інколи також роздрібні мережі реалізації, автотранспортні підприємства та ін. Всі підприємства, які входять у таку структуру, мають спільну мету і підтримують одне одного. Сільськогосподарське підприємство повинно гарантувати безперервне поступлення сировини, а переробник – своєчасну оплату за цінами, які забезпечують виробникам достатню рентабельність для розширення виробництв. Інтегратором, як правило, виступає переробне підприємство, яке є більш конкурентоспроможним і стійким в економічному плані.

2. Кооперація товаровиробників через участь у спілках та асоціаціях, які є посередниками між аграрними і переробними підприємствами. Спілки та асоціації, які об'єднують велику кількість господарств і приватних виробників, здатні відстоювати позиції аграрних підприємств у діалозі з переробниками на паритетних умовах.

3. Кооперація виробників через участь у заготівельних, постачальницько-збутових, переробних кооперативах. Господарства, які входять у кооператив, зберігають свою виробничу цілісність, юридичну і економічну самостійність, об'єднуючи лише одну або декілька функцій (переробка, збут, постачання, маркетинг та ін.), з метою ефективнішої їх реалізації. При цьому основні виробничі функції, управління власним прибутком кожен член такого об'єднання здійснює самостійно в рамках свого господарства. Створення споживчих кооперативів різних видів є одним із напрямів розвитку малих форм господарювання в АПК. Стратегію кооперації та інтеграції доцільно використовувати невеликим аграрним підприємствам, які не мають відповідного ресурсного потенціалу і фінансових можливостей для освоєння повномасштабного виробництва.

Класифікація сільськогосподарських кооперативів будується за галузевою ознакою (зернові, м'ясні, молочні, винні та ін.) або за функціональною (переробні, збутові, постачальницькі і т.д.). При цьому, якщо галузева класифікація широко використовується, то функціональна стає все більше умовною, оскільки більшість сучасних кооперативів поєднують в собі декілька функцій.

Базою для класифікації сільськогосподарських підприємств кооперативного сектору можуть бути такі показники:

- розмір кооперативу (тут можуть використовуватись декілька показників – кількість зайнятих, масштаб економічної діяльності, територіальне охоплення);
- організаційна структура (первинні кооперативи, кооперативні спілки, наявність дочірніх підприємств, механізм управління, делегування повноважень);
- ступінь вертикальної інтеграції в галузі («довжина» виробничого ланцюжка, тобто кількість послідовних стадій виробництва, які контролюються кооперативом);
- стратегія розвитку (пріоритети розвитку кооперативу).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Типові конкурентні стратегії представляють собою концепцію ведення конкурентної боротьби, забезпечуючи найбільш загальний підхід до конкуренції у своїй галузі або на товарному ринку. Разом із загальними умовами функціонування ринку визначеного товару існують специфічні умови та особливості конкретної фірми, які зумовлюють необхідність розробки індивідуальної стратегії конкуренції для кожного аграрного підприємства.

Індивідуальна стратегія – це, по суті, сукупність методів та підходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій, які залежать від особливостей зовнішнього середовища підприємства і його конкурентного стратегічного потенціалу. Індивідуальна конкурентна стратегія відображає як конкретні шляхи реалізації вибраної типової стратегії конкуренції, залежно від можливостей підприємства, так і рішення про поведінку стосовно основних конкурентів.

Базою розробки успішної конкурентної стратегії є чітке і правильне визначення стратегічних пріоритетів розвитку (стратегічних цілей). Їх можна розділити на дві групи: захисні та наступальні, які пов'язані із майбутнім зростанням. Захисні цілі відображають прагнення підприємства утримати свою позицію на ринку і протистояти основним конкурентам. В умовах нестабільного макросередовища, яке характеризується економічним падінням, інфляцією, зростаючою конкуренцією, частою зміною економічного законодавства, на нашу думку, значній кількості сільськогосподарських виробників доцільно ставити перед собою захисні цілі.

Визначальними елементами стратегії конкуренції є позиціонування продукції за ціною і якістю, на яке впливає багато факторів, зокрема, швидкість ринкових змін і динаміка попиту. Тому актуальним є завдання переходу до стратегії диференціації, що передбачає удосконалення географічної і товарної структур, поглиблення переробки аграрного продукту (особливо експортованого), збільшення в ньому частки доданої вартості. Це дозволить національним сільгоспвиробникам завоювати продовольчі ринки країн Азії, Африки, Центральної та Південної Америки, які швидко розвиваються завдяки зростанню доходів населення та формуванню нової культури харчування. Українські виробники мають всі можливості зайняти на них сегмент високоякісної продукції з помірними цінами.

1. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку/ за ред. В. М. Гейця. Ін-т екон. та прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2003. 1008 с.
2. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації/ за ред. Я. А. Жаліла. Національн. ін-т стратегічн. досліджень. К.: Знання України, 2005. 388 с.
3. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення/ за ред. І. В. Крючкової. Ін-т екон. та прогноз. НАН України. К.: Основа, 2007. 488 с.
4. Конкурентоспроможність національної економіки/ за ред. Б.Є. Кваснюка Ін-т екон. та прогноз. НАН України. К.: Фенікс, 2005. 582 с.
5. Портер Майкл. Конкуренція/ М. Портер. М.: Издат. дом "Вільямс", 2005. 608 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції/ пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основа, 1997. 390с.
7. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України. В Зг. Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки/за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2007. 556 с.
8. Щербак А. В. Конкуренція як фактор економічного зростання: світовий досвід та українські реалії. Економіка України. 2018. № 8. С. 3-15.

9. Kathryn R. Harrigan. Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal* 7, no. 6 (November - December 1986). p. 535-546.
10. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980). 35-40 p.

References

1. *Ekonomika Ukrainy: Stratehiya i Polityka Dovhostrokovoho Rozvytku* (2003) [Economy of Ukraine: Strategy and Policy of long - term Development]. V. M. Heyets (Ed.) Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. Kyiv, Feniks [in Ukrainian].
2. *Konkurentospromozhnist' Ekonomiky Ukrainy v Umovakh Globalizatsii* (2005) [Competitiveness of Ukraine's Economy in Conditions of Globalization]. Ya. A. Zhalilo (Ed.). National Institute for Strategic Studies. Kyiv, Znanya Ukrainy. [in Ukrainian].
3. *Konkurentospromozhnist' ekonomiky Ukrainy: stan i perspektyvy pidvyshchennya* (2007) [Competitiveness of Ukraine's Economy: State and prospects of Raising]. I. V. Kryuchkova (Ed.). Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. Kyiv, Osnova [in Ukrainian].
4. *Konkurentospromozhnist' Natsional'noi Ekonomiky* (2005) [Competitiveness of the National Economy]. B. E. Kvasnyuk (Ed.). Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. Kyiv, Feniks [in Ukrainian].
5. Porter Michael. *Konkurentsia* (2005) [The Competition]. M. Porter. Moscow, Williams Publishing House [in Russian].
6. Porter Michael E. (1997) *Stratehiya konkurentsii* [Competitive strategy]. Transl. from engl. A. Oliynyk, R. Skil'skyi. Kyiv, Osnova [in Ukrainian].
7. *Stratehichni Vykyly XXI Stolittya Suspil'stvu ta Ekonomitsi Ukrainy.* (2007) V 3t. T. 3: *Konkurentospromozhnist' Ukrain's'koi Ekonomiky* [Strategic Challenges of the XXI Century to the Society and the Economy of Ukraine. In 3 vol. Vol 3: Competitiveness of Ukraine's Economy]. V. M. Heyets, V. P. Semynozhenko, B. E. Kvasnyuk (Eds.). Kyiv, Feniks [in Ukrainian].
8. Shcherbak A. V. (2018) *Konkurentsia yak faktor ekonomichnoho zrostantnya: svitovyi dosvid ta ukraïnski realii* [Competition as a factor of economic growth: the world experience and Ukrainian realities]. *Economy of Ukraine*, 8, 3 - 15 (in Ukrainian).
9. Kathryn R. Harrigan. (1986) Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal* 7, no 6. p. 535-546.
10. Michael E. Porter. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 35-40 p.

FEATURES OF THE CHOICE OF COMPETITIVE STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Zinovia Zaloha

*Ivan Franko National University of Lviv
79008 Lviv, Prospect Svobody, 18
e-mail: zalogalviv@gmail.com*

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of competition strategies of enterprises in the agricultural sector, taking into account the peculiarities of the competitive environment and economic characteristics of the formations themselves.

It is advisable to identify the following types of competitive strategies that can be used by agricultural enterprises: low cost strategy, product differentiation strategy, strategy of focusing on specific market sectors and strategy of vertical integration (participation in the product of large firms).

The use of each of these strategies is determined by the characteristics of the competitive environment in the agricultural sector and the commodity market, as well as the economic potential and size of the enterprise.

The variety of forms of vertical integration and its significance for the development of agriculture in Ukraine are analyzed.

Specific conditions and features of each firm necessitate the development of individual competitive strategy, which reflects both specific ways of implementing the chosen standard competition strategy, depending on the capabilities of the enterprise, and decisions about behaviour in relation to major competitors.

The defining elements of the competition strategy are the positioning of products by price and quality, which is influenced by many factors in particular, the speed of market changes and the dynamics of demand. Therefore, in our opinion, the task of transition to the strategy of differentiation is urgent, which involves improving the geographical and commodity structures, deepening the processing of agricultural products, increasing the share of value added. This will allow national farmers to enter new export food markets.

Keywords: competitive strategy, competitive advantage, low cost strategy, differentiation strategy, strategy of vertical integration, agricultural enterprise, competitiveness.

Стаття надійшла до редколегії 08.11.2021

Прийнята до друку 29.12.2021