

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено можливості і загрози та слабкі і сильні сторони сільськогосподарських підприємств, розроблено стратегію підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, загрози, можливості, планування.

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність упровадження нових принципів управління сільськогосподарським виробництвом. Базових конкурентних переваг для сільського господарства, які фактично зводяться до первинних економіко-географічних умов, ресурсної забезпеченості, наявності масштабної транспортної інфраструктури та значної кількості освіченого населення, для ефективної конкурентної боротьби за сучасних умов недостатньо. Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі запити споживачів вимагають від керівників сільськогосподарських підприємств використовувати у своїй діяльності стратегічне управління.

Проблемам стратегічного підходу в управлінні присвячена значна кількість досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так основоположниками концепції стратегічного планування вважаються І. Ансофф, К. Ендрюс та А. Чандлер. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування і управління здійснили такі українські фахівці, як О. Віханський, С. Демяненко, В. Нелеп, Р. Фатхутдінов та інші. Однак і досі багато сільськогосподарських підприємств мають низький рівень конкурентоспроможності через відсутність стратегічної програми її забезпечення. Більшість з них не розробляють таку програму через складність та високу вартість дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, суб'єктивність і диференціацію думок експертів та значну тривалість.

Метою статті є розробка основних напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств для забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності.

Стратегія як система тісно поєднаних між собою дій спрямована на досягнення встановлених мети, завдань і пріоритетів, формується на тривалий період часу і враховує всю сукупність впливів екзогенних і ендогенних факторів. Вона є основою для прийняття управлінських рішень, що спрямовані на нівелювання суперечностей між можливостями і встановленою метою підприємства у певний час. Адже вплив конкурентного середовища змушує підприємство постійно пристосовуватись до зміни умов ринку, ставити перед ним нові вимоги та стимулює до ефективного використання власних особливостей і переваг на свою користь, не втрачаючи при цьому свого

іміджу та домінантних характеристик.

Оскільки в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких потрібно передбачити, обґрунтуємо значущість і рівень останнього на подальший розвиток організації всіх окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього зарахуємо кожний з факторів, що розглядаються, до групи, які позитивно або негативно діють на конкурентоспроможність, що отримали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, та виділимо сильні і слабкі сторони діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Однак не існує явищ або чинників, що мають лише позитивний або лише негативний вплив. У цьому разі кожному з виявлених факторів зовнішнього або внутрішнього середовища потрібно дати всебічну оцінку та провести аналіз наслідків такого впливу. Крім того, потрібно зважати на те, що діагностику середовища підприємства виконують певні індивіди, які оцінюють явища і події по-різному та визначають заходи стосовно діяльності підприємства, що різняться один від одного за неоднакових умов. Та основне правило все ж є: необхідно проводити оцінку, зважаючи на взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища та їх взаємозалежність одне від одного.

Розробка стратегічного балансу в іноземних виданнях отримало назву SWOT-аналіз. Ми пропонуємо удосконалити методику його проведення за рахунок нівелювання суб'єктивної думки експертів. Для цього розробили програмне забезпечення реалізації SWOT-аналізу, що на основі вже зважених експертних оцінок враховує ймовірність явища або події і в результаті дає можливість виявити сильні і слабкі риси внутрішнього середовища підприємства (контрольовані підприємством фактори) та можливості і загрози для конкурентоспроможності підприємства [5].

Використаємо побудовану нами інформаційну систему реалізації SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Для цього було проведено анкетування головних бухгалтерів та керівників сільськогосподарських господарств регіону. У результаті анкетування визначено можливості і загрози для підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, до потенційних зовнішніх

можливостей було віднесено: підвищення рівня іміджу області; зростання внутрішнього попиту на окремі види продукції; розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції.

Серед потенційних зовнішніх загроз експерти назвали: погіршення рівня іміджу країни; поглиблення інфляційних процесів; політичну нестабільність; збільшення паритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію; погіршення правового клімату; несприятливі податкові умови; нестабільність законодавства; збільшення кредитних ставок; практичну неможливість одержання державної допомоги; зменшення рівня конкурентоспроможності галузі; зменшення рівня конкурентоспроможності країни.

Крім того, ми виокремили фактори, що можуть бути як загрозою, так і можливістю для подальшого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: інтеграція до СOT та інших міжнародних структур і організацій; конкуренція з боку іноземних виробників; зацікавленість зовнішніх інвесторів.

У результаті обробки анкетних даних було отримано узагальнену матрицю SWOT-аналізу, яка дозволяє розробити чотири напрями майбутньої стратегії.

Перший напрям потребує заходів, за допомогою яких, спираючись на сильні чинники, можна використати будь-які потенційні сприятливі можливості. Так найбільш ймовірними можливостями є високе інформаційне забезпечення, розширення ринків збуту продукції та підвищення рівня іміджу області, а найменший коефіцієнт ймовірності – стимулювання інноваційної діяльності та позитивний вплив інтеграції до міжнародних структур і організацій.

Аналіз квадрата «Сильні сторони – Потенційні зовнішні можливості» матриці SWOT-аналізу визначив такі напрями стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств:

1. Високий рівень інформаційного забезпечення дає можливість господарствам підвищити конкурентоспроможність через: підвищення кваліфікації кадрів; вибору найефективнішої техніки і запасних частин за оптимальної ціни при її купівлі та ремонті; підвищення якості продукції та продуктивності праці через інформаційне забезпечення про наявні засоби захисту рослин і тварин, їх найпродуктивніші сорти і породи та ефективні технології їх вирощування; підвищення ефективності виробничої діяльності та ефективності управління збутом через розширення інформаційного забезпечення.

2. Розширення ринків збуту продукції дасть змогу аграрним господарствам підвищити платоспроможність, ефективність виробничої та фінансової діяльності. А ефективне управління збутом підсилить зазначену зовнішню можливість та дасть змогу утримувати високу конкурентоспроможність через підвищення продуктивності праці, виробництва валової продукції та поліпшення її якості.

3. Доступ до інноваційних технологій справляє досить значний вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств (коефіцієнт впливу 0,68).

Лише через ефективне впровадження інновацій та досягнень прогресивного науково-технічного процесу у виробничу діяльність стане можливим забезпечення стабільного розвитку агропромислового комплексу за

рахунок структурних, технологічних і організаційних перетворень його стратегічного спрямування на модель соціального, екологічного та стабільного функціонування у довгостроковому періоді. Тому конкурентоспроможність підприємства та інноваційна діяльність за сучасних умов розвитку суспільства є органічно та невід'ємно взаємопов'язаними складовими частинами одного процесу, а безпосередньо виробнича діяльність – процесом створення якісної, інноваційної продукції, що користується високим попитом на ринку.

Отже, загалом стратегія тут повинна бути спрямована на те, щоб, використовуючи наявні матеріальні, трудові ресурси та високий рівень доступу до інформації, збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції та вийти на нові ринки її збуту. А вже через це підвищити ефективність виробничої і фінансової діяльності.

Для виявлення загроз, які можна нейтралізувати або попередити за допомогою сильних аспектів, розглянемо квадрат «Сильні сторони – Потенційні зовнішні загрози» матриці SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств. Проведений аналіз свідчить, що основною можливістю захисту від зовнішніх загроз є наявність техніки та інших основних засобів, збільшення виробництва валової продукції і покращення ефективності виробничої, фінансової діяльності та ефективності управління збутом продукції.

Однак інтенсивність цих чинників ще не досить висока, і є великі резерви для їх підвищення. Таким резервом є високий рівень інтенсивності факторів наявності кваліфікованих кадрів, ефективних земельних ресурсів та якості продукції, що виробляється.

Першочергові заходи мають здійснюватися за наступними напрямами:

1. Збільшення державного попиту, розширення ринків збуту для національних виробників через:

- державне замовлення на ефективно функціонуючих підприємствах вітчизняної економіки;
- державну закупівлю нових перспективних видів товарів та послуг, попит на які в Україні ще не сформовано, проте які належать до пріоритетних напрямів розвитку світових ринків;
- обов'язкове залучення вітчизняних сільськогосподарських підприємств на субпідрядній основі до реалізації замовлень, у яких беруть участь іноземні підприємства;
- формування умов закупівельних конкурсів, що мали б виходити з міркувань стратегічного характеру (необхідність розвитку вітчизняного виробництва певного профілю, збільшення кількості робочих місць, нівелювання регіональних диспропорцій тощо).

2. Забезпечення потреб підприємств у висококваліфікованих кадрах:

- стимулювання розвитку системи професійної підготовки через збільшення фінансування;
- заохочення підвищення кваліфікації кадрів на сільськогосподарських підприємствах (особисті стимули до самопідготовки та стимули для підприємств).

3. Забезпечення сільськогосподарського виробництва значною науковою базою та ефективне використання наявного наукового потенціалу для вирішення завдання підвищення ефективності вітчизняного АПК:

- податкове стимулювання наукових та науково-технічних розробок сільськогосподарських

- підприємств;
- розробка альтернативних джерел енергопостачання та технологій енергозбереження;
- стимулювання розвитку науково-технічної та інноваційної інфраструктури.

Третій напрям матриці SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств дає змогу виявити, які можливості можна використати для подолання внутрішніх слабких сторін. Його аналіз показав, що найбільш слабкими сторонами сільськогосподарських підприємств регіону є недостатність державної підтримки, практична відсутність співпраці з іншими господарствами регіону та низька зацікавленість іноземних інвесторів. На противагу цьому потрібно створити умови для нагромадження та мобілізації інвестиційного потенціалу України на цілі модернізації сільськогосподарських підприємств відповідно до потреб підвищення рівня конкурентоспроможності.

У цьому напрямі повинна бути розроблена стратегія нівелювання внутрішніх слабких факторів у результаті:

- укладання міждержавних двосторонніх довготермінових та безтермінових угод про економічне співробітництво;
- організації спеціалізованої системи експортного кредитування;
- організації інформаційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках через державні та недержавні аналітичні інституції, як з поточним моніторингом, так і з науковими дослідженнями і прогнозуванням кон'юнктурного та стратегічного характеру;
- застосування згідно з угодами СОТ заходів тарифного й нетарифного регулювання імпорту з метою заохочення виробництва товарів, що можуть у достатній кількості виготовлятися в Україні, а також продукції нових перспективних для України галузей;
- надання організаційно-технічного сприяння діяльності українських експортерів;
- протидії демпінговому імпорту в Україну, контрабанді;
- укладання міждержавних домовленостей щодо захисту прав українських суб'єктів господарювання на міжнародному рівні.

Квадрат «Слабкі сторони – Потенційні зовнішні загрози» матриці SWOT-аналізу дає можливість виявити, які поєднання зовнішніх загроз і внутрішніх слабких рис є найбільш небезпечними.

Нами виділені наступні найбільші загрози:

- збільшення диспаритету цін на сільськогосподарську і промислову продукцію;
- політична нестабільність;
- високий рівень кредитних ставок;
- поглиблення інфляційних процесів.
- Особливо критичним є їх поєднання з такими слабкими факторами:
- недостатність і неефективність надання державних дотацій;
- низький рівень використання інноваційних технологій;
- недостатньо висока конкурентоспроможність продукції;
- відсутність переробних господарств і кооперації з іншими аграрними господарствами регіону;
- високий рівень витрат і їх структура.

Тому основні напрями стратегії захисту від таких поєднань наступні:

- організація більш жорсткого контролю за матеріальними і фінансовими витратами для зменшення небажаних витрат;
- оптимізація структури витрат через налагодження співпраці із іншими аграрними господарствами регіону, зменшення розміру послуг сторонніх організацій, витрат на паливе і електроенергію (використання сучасного обладнання);
- зменшення собівартості продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності через використання інноваційних технологій та техніки;
- розширення галузі переробки сільськогосподарської продукції.

Отже, за результатами побудованої нами інформаційної системи реалізації SWOT-аналізу і втіленні її в життя на прикладі сільськогосподарських господарств Вінницької області обґрунтовано основні напрями стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств регіону: збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення її якості; розширення ринків та підвищення ефективності управління її збутом; упровадження інноваційних технологій та досвіду передових підприємств України і зарубіжжя; налагодження зв'язків з науково-дослідними установами з метою використання результатів їх досліджень; розвиток переробки власної сільськогосподарської продукції; посилення контролю за матеріальними та фінансовими ресурсами та оптимізація їх структури.

Список літератури

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Азоев Г. Л. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Горьовий, В. П. Організація і перспективи розвитку виробництва у сільськогосподарських підприємствах [Текст] / В. П. Горьовий, В. К. Збарський, М. С. Срібнюк. – К.: ННЦ ІАЕ УААН. – 2008. – 136 с.
3. Иванов, Ю. Б. Конкуренентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] : научное издание / Ю. Б. Иванов и др. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
4. Кашинская, Е. Н. Стратегия формирования устойчивых конкурентных позиций в аграрном производстве [Текст] : монография / Е. Н. Кашинская, А. П. Соболев, Р. С. Шепитько. – Волгоград: Издательство Волгоградского государственного университета, 2000. – 136 с.
5. Малюга, Л. М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств [Текст] / Л. М. Малюга, А. С. Музиченко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. В. А. Рульова. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2010. – № 1 (9). – 408 с.
6. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность [Текст] / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
7. Охріменко, І. В. Аналіз аграрного ринку на основі модельних підходів [Текст] / І. В. Охріменко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 6. – С. 29-32.
8. Портер, М. Э. Конкуренция [Текст] : Пер. с англ. / Майкл Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
9. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст] : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Трудід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

10. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 885 с.

РЕЗЮМЕ

Малюга Людмила

Стратегическое управление конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий

В статье рассмотрено сущность и основную цель стратегического планирования конкурентоспособности предприятий. Исследованы возможности и угрозы, которые могут возникнуть в конкурентной среде аграрного рынка региона, проведена оценка вероятности их появления. Выявлены слабые и сильные стороны сельскохозяйственных предприятий. С помощью SWOT-анализа разработана стратегия повышения их конкурентоспособности.

RESUME

Malyuga Lyudmyla

Strategic management competitiveness of agricultural enterprises

The essence and the main purpose of strategic planning of enterprise competitiveness are considered in the article. There have been investigated the opportunities and threats that may arise in the competitive environment of the agricultural market in the region. The estimation of the probability of their occurrence is carried out. Weaknesses and strengths of agricultural enterprises are revealed. Using SWOT-analysis strategy there has been developed the strategy of improvement of their competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2012 р.