
УДК: 33:339.137.2:338.432:477.72

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Бойко В.О. – аспірант,
Комліченко О.О. – к.е.н., доцент, Херсонський ДАУ*

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграції України великого значення набувають проблеми конкурентоспроможності національних підприємств не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку. Особливе місце в народному господарстві нашої держави займає аграрне виробництво. Тому аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств та розробка стратегій їх розвитку дозволить їм розширити ринки збуту продукції, збільшити конкурентні переваги.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню методів оцінки конкурентоспроможності підприємств присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених: В.Я.Амбросова, І.Ансофа, Л.А.Євчук, В.К.Збарського, М.Й.Маліка, М.А.Місевича, О.А.Нужної, М.В. Ожерельєва, М.Портера, І.І.Червена. Але сьогодні в аграрному секторі проходять трансформаційні процеси, тому доцільно не лише описати об'єкт дослідження, але і визначити загальну концепцію його розвитку та способи управління ним. Цьому сприяє стратегічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів вимагає більш широкого підходу до проблем конкурентоспроможності та управління нею.

Завдання і методика досліджень. Конкурентоспроможність – це не схожість на своїх конкурентів, а стійка конкурентна перевага над ними. Разом з тим, деякі підприємства, володіючи певною конкурентною перевагою, не роблять зусиль для того, щоб не втратити її. Підприємство, наприклад, може мати досить високий рівень розвитку технології, трудові ресурси високої кваліфікації і при цьому низький рівень фінансового потенціалу – така ситуація є результатом неправильно розробленої стратегії ведення конкурентної боротьби та інших неправильних управлінських рішень.

Метою дослідження є виявлення особливостей, тенденцій та можливих напрямків розвитку аграрних підприємств регіону для зміцнення їх конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств проведений з використанням наступних методів: SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, методу вивчення профілю об'єкта, моделі GE/McKinsey.

Результати досліджень. Використовуючи основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств регіону та інформацію про зовнішнє середовище аграрного сектору України, досліджувані аграрні підприємства нами об'єднані в наступні групи: група 1 – підприємства з сильною конкурентною позицією; група 2 – з середньою; група 3 – зі слабкою конкурентною позицією. За допомогою методу вивчення профілю об'єкта (рис. 1) та графічного методу

(рис. 2) нами наочно представлені позиції, які займають досліджувані підприємства на ринку. Це також дозволить визначити стратегію розвитку підприємств в майбутньому.

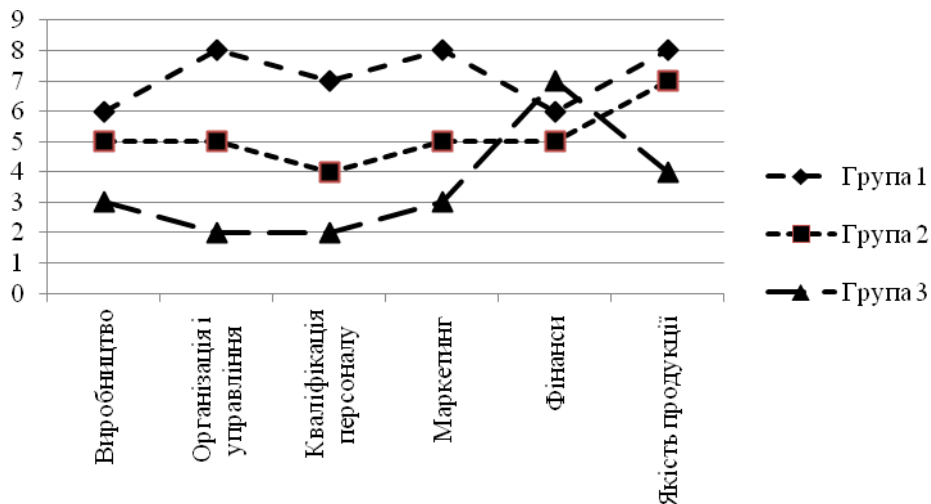


Рисунок 1. Побудова профілю досліджуваних аграрних підприємств

Високий рівень організації та управління діяльністю, повне використання маркетингових і рекламних можливостей, створення позитивного іміджу, висока якість продукції та попит на неї у споживачів дозволили частині досліджуваних підприємств сформувати сильну конкурентну позицію. Хоча ці підприємства мають досить високий рівень виробничих витрат та середню фінансову стійкість (рис. 1, 2). Для цієї групи підприємств доцільно використати стратегію стабілізації (обмеженого зростання), яка проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Підприємствам з середньою конкурентною позицією доцільно використовувати стратегію зростання, яка полягає в нарощуванні обсягів випуску продукції на існуючих потужностях; глибокому проникненні на ринок шляхом поживлення рекламної діяльності; розширенні асортименту сільськогосподарської продукції, що вирощується; підвищенні кваліфікації персоналу, впровадженні інноваційних технологій сільськогосподарського виробництва. Підприємствам зі слабкою конкурентною позицією доцільно звернути увагу на стратегію виживання (скорочення). Дана стратегія передбачає вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління; зміну організаційно-правової форми підприємства; участь підприємства у різноманітних об'єднаннях; продаж зайвого майна, перш за все «неліквідів», залежалих запасів; нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості; проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продажів на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту; створення служби маркетингу.

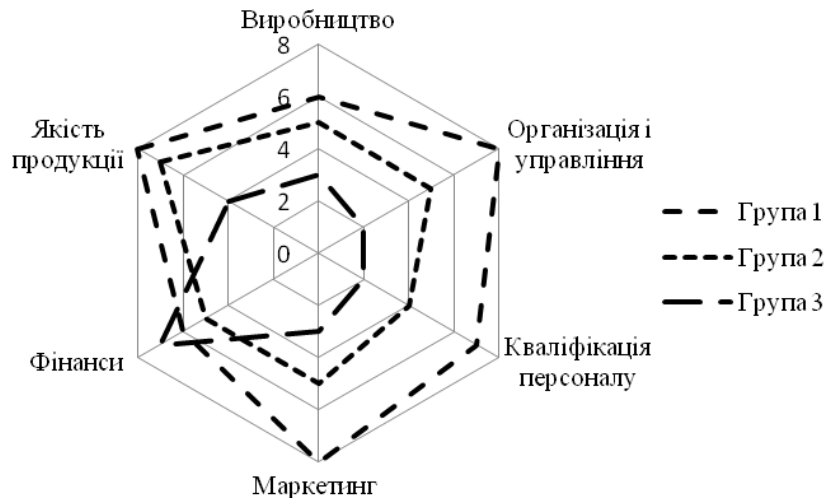


Рисунок 2. Багатокутник конкурентоспроможності

Сьогодні в умовах насичення та глобалізації національного ринку, перед вітчизняними аграріями, які за попередній період проведення економічних реформ та налагодження ринкового господарського механізму у вітчизняному економічному просторі зуміли започаткувати, сформувати, розвинути і зберегти виробництво, гостро постають питання подальшого розвитку, зміцнення конкурентних позицій, розробки стратегій діяльності. Перший крок до вирішення цих проблем - оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства, результатом якої є визначення конкурентних переваг підприємства, його «слабких місць»; можливостей для здійснення та подальшого розвитку виробництва та ризиків зовнішнього середовища. Наступним кроком проведених досліджень є стратегічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону, який дозволить сформувати загальну стратегію розвитку сільськогосподарського виробництва на Херсонщині. За допомогою SWOT- аналізу нами визначені сильні та слабкі сторони діяльності аграрних підприємств та можливості і загрози для їх розвитку за окремими функціональними складовими (табл. 1). Це сприятиме прогнозуванню розвитку зовнішніх і внутрішніх умов. В залежності від результатів SWOT- аналізу аграрним підприємствам доцільно застосовувати наступні стратегії: використання сильних сторін діяльності для реалізації можливостей або нейтралізації загроз зовнішнього середовища; реалізація можливостей для подолання «слабких місць» в діяльності; скорочення діяльності на даному ринковому сегменті.

Таблиця 1 - Сильні – слабкі позиції, можливості – загрози для аграрних підприємств Херсонської області

Елементи середовища	Слабкі позиції аграрних підприємств	Сильні позиції аграрних підприємств
І. Внутрішнє середовище підприємства		
1) Виробництво	- велика енерго- та матеріалоемність виробництва; - швидке старіння машин та обладнання;	- можливість збільшення обсягів виробництва; - високий рівень якості продукції; - чутливість до нових розробок та

	- присутність шкідливих виробництв та підходів; - велика частка ручної роботи у тваринництві.	велика швидкість їх введення.
2) Персонал	- застаріла система управління та стимулювання праці; - низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.	- низька плинність серед найбільш кваліфікованої та працездатної його частини; - близькість бази професійної підготовки спеціалістів.
3) Науково-дослідні розробки	- нестача грошових засобів для фінансування нововведень.	- наявність матеріальної бази для ведення НДР; - тісні зв'язки з НДІ та легкий доступ до інноваційних розробок.
4) Маркетинг	- недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів, у т. ч. стимулювання збуту; - відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку; - жорсткість оргструктури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві і, як наслідок, неможливість проявити себе співробітникам відділу маркетингу; - відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу.	- наявність власних каналів розповсюдження продукції; - наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу та з новими поглядами на сучасні умови ринку; - вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції.
5) Організація управління	- складність та невідповідність оргструктури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення; - не визначені цілі та стратегії розвитку підприємства.	- стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління.
6) Фінанси	- інфляція нагромаджень; - низький рівень рентабельності виробництва; - обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування.	- підвищення фінансової незалежності господарства; - вчасне погашення кредиторської і дебіторської заборгованості.
II. Зовнішнє середовище підприємства		
	Загрози для аграрних підприємств	Можливості для аграрних підприємств
	- зниження попиту на продукцію тваринництва у зв'язку з епідеміями; - здороження ресурсів виробництва; - економічна криза в країні; - високий рівень інфляції; - високий рівень податків; - високі відсоткові ставки.	- використання коштів державних дотацій; - власна переробка тваринницької продукції; - збільшення частки ринку; - наявність нових ринків збуту.

SPACE- аналіз нами використаний для оцінки сильних та слабких сторін діяльності груп аграрних підприємств за такими критеріями:

- 1) фінансова сила підприємств (ФС);
- 2) конкурентоспроможність групи підприємств (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв в складі кожної групи нами складена матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та побудовані вектори позицій груп підприємств, що оцінюються. Кожен показник

оцінювався експертами за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень коефіцієнтів з нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічної ситуації в галузі аграрного виробництва. Треба зауважити, що галузь сільськогосподарського виробництва знаходиться на стадії зрілості та має невисоку прибутковість.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв нами побудовані вектори рекомендованих стратегій в системі координат SPACE (рис. 3), початок яких знаходиться в точці координат $(0; 0)$, а кінець – в точках A_1 (для підприємств з сильною конкурентною позицією), A_2 (для підприємств з середньою конкурентною позицією), A_3 (для підприємств зі слабкою конкурентною позицією) з координатами ($x = \text{ПГ} - \text{КП}$; $y = \text{ФС} - \text{СТ}$).



Рисунок 3. Визначення векторів рекомендованих стратегій для груп аграрних підприємств в системі координат SPACE

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для аграрних підприємств з сильною конкурентною позицією знаходиться в лівому верхньому квадранті, що відповідає консервативній стратегії, яка передбачає зосередження уваги на подальшій підтримці сільськогосподарського виробництва. Це дозволить накопичити фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегії зростання. Дана стратегія характерна для підприємств, які домінують на ринку або діють у сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Разом з тим, вектори рекомендованої стратегії для аграрних підприємств з середньою і слабкою конкурентною позицією знаходяться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, для посилення позицій в конкурентній боротьбі такі підприємства мають вивчити досвід конкурентів в зменшенні собівартості виробництва продукції, використовувати наявні маркетин-

гові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів та розширювати ринки збуту (див. рис. 3).



Рисунок 4. Матриця McKinsey «привабливість галузі / конкурентоспроможність підприємства»

Використовуючи модель GE/McKinsey, нами на основі рейтингів конкурентоспроможності підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначене стратегічне положення групи підприємств у форматі матриці 3x3. Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: організаційної структури та управління; системи бізнес-процесів (виробництва) і ресурсів; кадрів; фінансів; маркетингової діяльності та обізнаності споживачів щодо продукції. Рейтинговий показник привабливості галузі визначений з урахуванням розміру регіонального ринку сільськогосподарської продукції; темпів його зростання; механізмів ціноутворення; рівня прибутковості. Кожна група досліджуваних підприємств позиціонується нами на матриці «привабливість галузі / конкурентоспроможність групи агарних підприємств» (рис. 4). Нами розраховані наступні показники: для групи 1 – привабливість ринку – 69 балів / конкурентоспроможність групи – 72 бали; для групи 2 – привабливість ринку – 69 балів / конкурентоспроможність групи – 62 бали; для групи 3 – привабливість ринку – 69 балів / конкурентоспроможність групи – 18 бали.

За матрицею, наведеною на рис. 4, нами сформований набір стратегій для кожної з груп підприємств. Для підприємств 1 групи – стратегію інвестування, оптимізації фінансових показників діяльності; контроль за вчасним поверненням дебіторської заборгованості. Для підприємств 2 групи - інвестувати обмежено: закріпити стратегічні позиції, захищати і використовувати досягнутий стан. Для підприємств 3 групи – стратегію «збирання врожаю» без інвестування або виходу з бізнесу у разі подальшої збитковості.

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що підприємств, які займають сильну конкурентну позицію в аграрному секторі регіону незначна кількість. Найбільш чисельною є група підприємств з середньою конкурентною позицією. Це спричинено тим, що на вітчизняних аграрних підприємствах потенціали маркетингу, інвестицій та інновацій, які дозволяють сформувати стійкі конкурентні переваги, мають здебільшого дуже низький рівень чи знаходяться в зародковому стані. Досліджувані аграрні підприємства, хоча і володіють земельним, ресурсним, кадровим, фінансовим потенціалом, використовують його не досить ефективно та не враховують впливу факторів зовнішнього середовища на свою діяльність. Для підвищення конкурентоспроможності аграрним підприємствам необхідно впроваджувати нові технології вирощування продукції рослинництва і тваринництва, співпрацюючи з науковими установами; підвищувати якість продукції та, використовуючи потенціал маркетингу, просувати її до споживача; використовувати стратегічне управління для створення умов діяльності, які б дозволили реалізувати поставлені цілі, та активно впливати на зміни зовнішнього середовища.

Перспектива подальших досліджень. Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, розробки та реалізації стратегії їх розвитку повинні бути пріоритетними на загальнодержавному і регіональному рівнях. Доцільно обґрунтувати правові засади механізмів фінансово-кредитного сприяння сектору аграрних підприємств, а також закріпити квоту фінансово-кредитної їх підтримки органами місцевого самоврядування. Розробити механізми заохочення переходу підприємств аграрного сектора на міжнародні стандарти якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Євчук, Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія / Л. А. Євчук. – Миколаїв: Вид-ць Прокопчук Т.Ю., 2010. – 340 с.
2. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь / За ред. акад. УААН В. М. Трегобчука, чл.-кор. УААН Б. Й. Пасхавера. – К.: Ін-т екон. та прогнозів., 2007. – 260 с.
3. Шкільний, О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / О. О. Шкільний. – Умань: Видавництво Уманського державного аграрного університету, 2007. – 308 с.