

УДК 005.21

Андрєєва Л.О.,
к.е.н., доцент, ТДАТУ

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті, на підставі використання методів стратегічного аналізу, визначено стратегічну поведінку сільськогосподарських підприємств Запорізької області.

Ключові слова: стратегія, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Summary.

In the article, on the basis of the use of methods of strategic analysis, strategic behavior of agricultural enterprises is certain.

It is necessary to define attractiveness and estimate competitive edges (force of business of industry). Such estimation it maybe to do the methods of quality analysis by means of expert estimations "Attractiveness of industry" and "Competitive edges" that can be named complex expert indexes.

Considering the matrix of the directed politics (model of Schell/DPM) for the estimation of menage agrarian enterprises of districts can do next conclusion: enterprises all three districts are in the sector of a 5 "Continuation of business with carefulness".

They occupy middle positions in industry with a middle attractiveness. The special strong parties or a possibility of additional development does not exist; a market grows slowly.

Possible strategies: to invest carefully and by small portions, being sure that a return will be an ambulance, and constantly conduct the careful analysis of the economic position. It is necessary to accent attention on the search of ways of receipt of competitive edges, concentration of investments in segments, where profitability is high, and risk relatively.

Keywords: strategy, competitive edges, competitiveness.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день розвиток аграрних підприємств і всі пов'язані з цим проблеми є дуже актуальними, як для країни в цілому, так і окремо для підприємств. Наявність великої кількості конкурентів, відсутність достатньої кількості, як матеріальних, так і інших видів ресурсів, є важливим чинником ефективності ведення господарської діяльності.

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі вже можна говорити про вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії

підприємств, що засвідчують праці вітчизняних (З.Є. Шершньової, Т.В. Омеляненко, О.Б. Іванова, А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко, Р.А. Дименка, Л.В. Гринів, Л.С. Кобиляцького, Д.О. Барабася, І. З. Должанського [1,3,5,7]) і зарубіжних (М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф.Ф.Хедоури, Ф. Котлера, Г.Л. Азоева, М. І. Книша, Р.А. Фатхутдинова [2, 4, 6]) вчених. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, представляє власне бачення класифікації стратегій, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії.

Метою даної статті є ідентифікація стратегічної поведінки сільськогосподарських підприємств Запорізької області.

Виклад основного матеріалу. Враховуючі міжнародний досвід для вибору стратегії розвитку галузі (підприємства) необхідно визначити її привабливість та оцінити конкурентні переваги (силу бізнесу галузі). Таку оцінку можливо зробити методами якіс-

ного аналізу за допомогою експертних оцінок «Привабливість галузі» та «Конкурентні переваги», які можна назвати комплексними експертними показниками.

Для визначення можливості аграрних підприємств Гуляйпільського району поряд з

конкурентами необхідно провести декілька аналізів і визначити, якого стратегічного напрямку мають дотримуватися у районі.

Використавши метод інтегральних оцінок розпочнемо дослідження.

Таблиця 1

Оцінка рівня конкурентоздатності підприємств методом інтегральної оцінки (за зерновими)

Райони	Обсяг робіт		Собівартість на одиницю робіт		Чистий прибуток на одиницю робіт		Фондо-віддача		Коефіцієнт зворотності зворотніх засобів	
	Q	a ₁	C/Q	a ₂	Пр/Q	a ₃	F	a ₄	k ₀	a ₅
	тис.грн.	см	грн./ц	см	грн./грн.	см	грн./грн.	см	разів	см
Гуляйпільський	65961,9	9,4	84	8	11,9	7,9	1,8	9	6,5	8,1
Мелітопольський	56731,2	8,1	98,9	9,4	7,9	5,3	1,5	7,5	7,2	9
Пологівський	45457,3	6,4	100	9,5	7	4,7	0,9	4,5	5,4	6,8
Район-еталон	70500	10	105	10	15	10	2	10	8	10

Скориставшись даними таблиці 1 та здійснивши відповідні розрахунки, побудовано радар конкурентоспроможності, який представлено на рисунку 1.

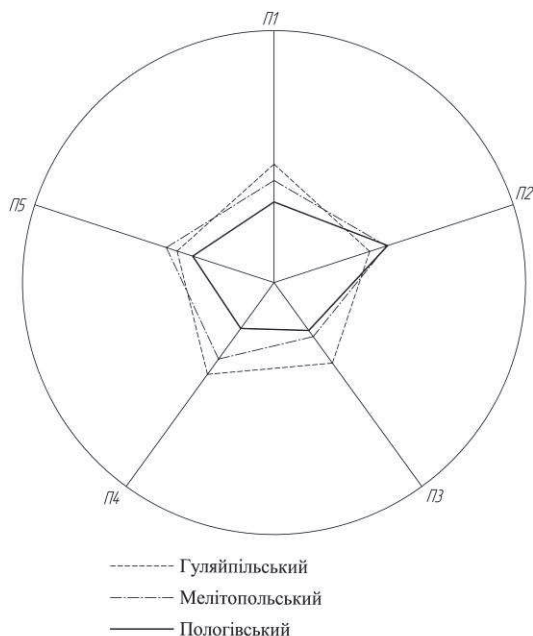


Рис. 1 Радар конкурентоспроможності

За проведеннями розрахунками бачимо, що найвіддаленіше від центра знаходиться показники Гуляйпільського району, що свідчить про перевагу над іншими, а найблище Пологівський, що є показником слабких позицій району.

Наступним методом для визначення позицій підприємств буде побудова матриці Schell/DPM.

У таблиці 2 представлено основні критерії, які необхідні для оцінки привабливості галузі сільського господарства на ринку за матрицею Schell/DPM по Гуляйпільському, Мелітопольському та Пологівському районах. Оцінивши за 10 бальною шкалою критерії та визначивши значення зваженої оцінки по районах, проведемо наступні розрахунки.

Виходячи з отриманих даних бачимо, що найбільше значення зваженої оцінки отримує Гуляйпільський район - 5,7; потім Мелітопольський - 5 та Пологівський з найменшим значенням - 4,3.

Дані таблиці 3 дають змогу оцінити параметри конкурентоспроможності галузі по розглянутих вище районах.

Таблиця 2

Оцінка параметрів перспективи галузі бізнесу за матрицею Schell/DPM

№	Критерії привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка за 10 бальною шкалою			Зважена оцінка		
			П1(г)	П2(м)	П3(п)	П1(г)	П2(м)	П3(п)
1	Розмір ринку	0,1	7	6	5	0,7	0,6	0,5
2	Розмір сегментів	0,05	5	4	5	0,25	0,2	0,25
3	Швидкість зростання ринку	0,1	6	6	5	0,6	0,6	0,5
4	Диверсифікація ринку	0,05	7	6	4	0,35	0,3	0,2
5	Сезонність попиту	0,15	4	6	5	0,6	0,9	0,75
6	Ступінь інтеграції	0,05	5	5	4	0,25	0,25	0,2
7	Використання виробничих потужностей	0,1	6	6	5	0,6	0,6	0,5
8	Доступність сировини	0,05	8	6	6	0,4	0,3	0,3
9	Інфляційна уразливість	0,15	5	3	2	0,75	0,45	0,3
10	Прибутковість	0,2	6	4	4	1,2	0,8	0,8
Разом		1,0	-	-	-	5,7	5	4,3

Таблиця 3

Оцінка параметрів конкурентоспроможності за матрицею Schell/DPM

№	Критерії сили бізнесу	Відносна важливість	Оцінка за 9-ти бальною шкалою			Зважена оцінка		
			П1	П2	П3	П1	П2	П3
1	Широта спектру товарів	0,1	8	6	7	0,8	0,6	0,7
2	Ефективність збуту	0,15	8	7	8	1,2	1,05	1,2
3	Цінова конкурентоздатність	0,2	7	7	7	1,4	1,4	1,4
4	Відносна якість товару	0,2	8	8	7	1,6	1,6	1,4
5	Ефект накопичення досвіду	0,15	7	7	7	1,05	1,05	1,05
6	Використання інвестицій	0,05	5	4	5	0,25	0,2	0,25
7	Кваліфікація персоналу	0,05	9	8	7	0,45	0,4	0,35
8	Відносна ринкова позиція	0,1	7	7	6	0,7	0,7	0,6
Разом		1	-	-	-	7,45	7	6,95

Розрахунки, що пов'язані з конкурентоспроможністю галузі (табл. 3), мають таку ж тенденцію, як і значення за перспективами галузі, а саме найкращу позицію займає Гуляйпільський район, а найгіршу - Пологівський. Мелітопольському району належать середні значення за розрахунками. Це здебільшого пов'язано з тим, що важливе місце у господарствах цього району займає садівництво.

У таблицю 4 занесемо необхідні дані для побудови матриці: обсяг продажу, місткість ринку, частка продукції в загальному обсязі реалізації та частка ринку.

За допомогою отриманих даних зобразимо матрицю спрямованої політики по кожному з досліджуваних районів (рис. 2).

Оцінка конкурентних переваг бізнесу, як комплексна характеристика також розраховується поетапно:

на першому етапі робиться аналіз конкурентних переваг галузі;

на другому етапі експертна оцінка проводиться відносно сильних та слабких сторін конкурента.

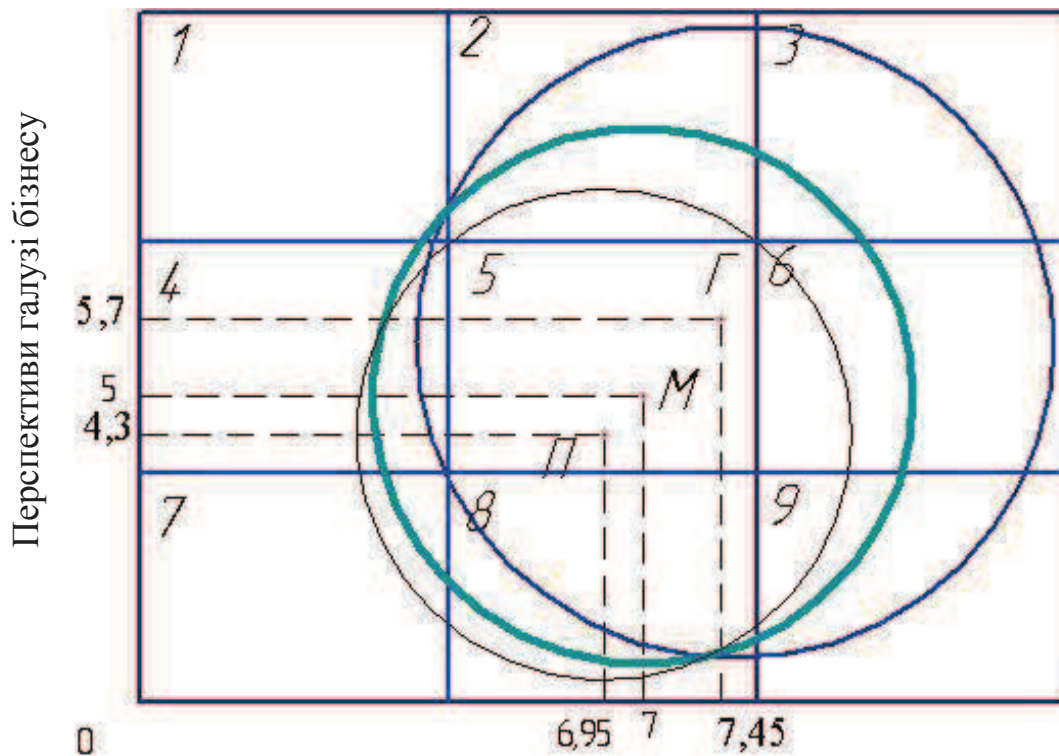
На підставі експертних оцінок конкурентних переваг галузі та аналізу сильних та слабких сторін конкурента складається матриця конкурентних переваг бізнесу, яка використовується для вибору стратегії розвитку галузі.

З наведеного рисунку 3 бачимо, що всі три райони, які представлені для аналізу потрапляють у сектор «Стратегія вибіркового розвитку».

Таблиця 4

Вихідні дані для побудови матриці Schell/DPM

№	Райони	П1	П2	П3	Всього
1	Обсяг продажу, тис. грн.	246344,9	193907,4	100500,5	540752,8
2	Місткість ринку, тис. грн.	1970759,2	2326888,8	1306506,5	5604154,5
3	Частка продукції в загальному обсязі реалізації, %	45,5	35,8	18,7	100
4	Частка ринку, %	10	8,3	7,7	-



Г Гуляйпільський район

М Мелітопольський район

П Пологівський район

Рис. 2 Конкурентоспроможність бізнесу. Матриця спрямованої політики (модель Schell/DPM)

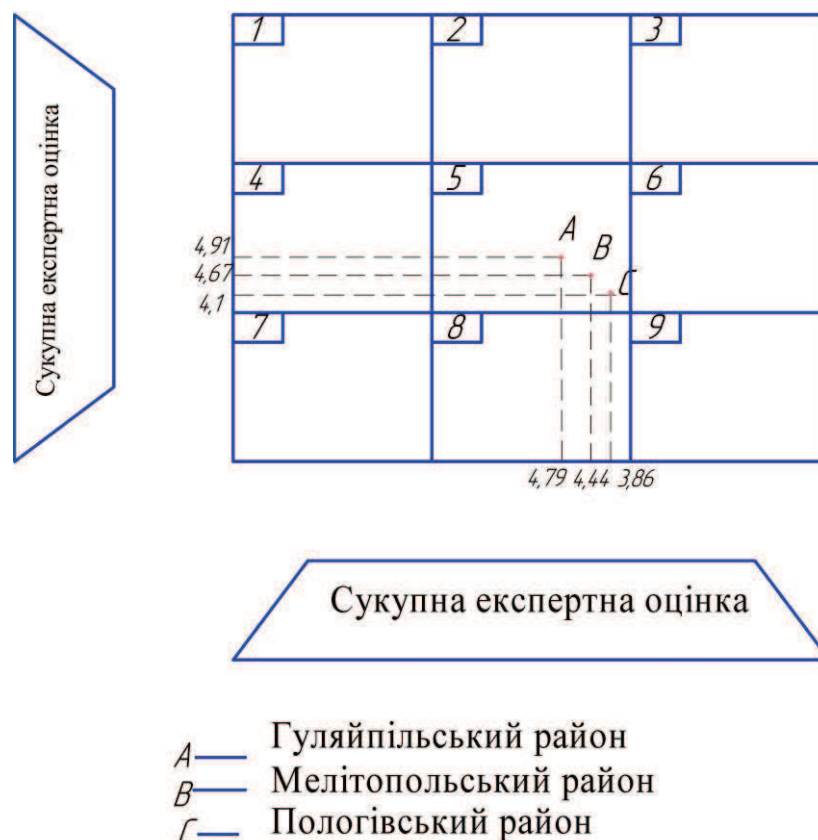


Рис. 3 Матриця вибору стратегії розвитку галузі

Висновки. Розглянувши матрицю спрямованої політики (модель Schell/DPM) для оцінки господарювання аграрних підприємств Гуляйпільського, Мелітопольського та Пологівського районів можемо зробити наступний висновок: підприємства всіх трьох районів знаходяться у секторі 5 «Продовження бізнесу з обережністю».

Вони займають середні позиції в галузі із середньою привабливістю. Ніяких особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку не існує; ринок зростає по-

вільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

Можливі стратегії: інвестувати обережно і невеликими порціями, будучи впевненими, що віддача буде швидкою, і постійно проводите ретельний аналіз свого економічного становища. Необхідно акцентувати увагу на пошуку шляхів здобуття конкурентних переваг, концентрації інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

Література:

1. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента: навч. посіб. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку [Текст] / А.П. Наливайко. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.
4. Портер Майкл Э. Конкуренция: навч. посіб. / Майкл Э. Портер. Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс“, 2002. – 496 с.
5. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.В. Смолін. Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. – 204с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебн. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд. Эксмо, 2004. – 544 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700с.