

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. М. Николюк

докторант, к.е.н., доцент

кафедра комп'ютерних технологій і моделювання систем

Постановка проблеми. В основі механізму забезпечення конкурентоспроможності конкретного підприємства має лежати стратегія управління конкурентоздатністю, що враховувала б особливості його господарського процесу, ринкового середовища, фінансово-економічний стан. Така стратегія має чітко визначати (із обов'язковою числовою інтерпретацією) довготривалі цілі функціонування суб'єкта господарювання та напрями їх досягнення. Оскільки конкурентоспроможність поряд із ефективністю є основним індикатором успішності господарської діяльності, стратегія управління конкурентоспроможністю має органічно вписуватись у загальну стратегію розвитку підприємства. В основі розвитку підприємства має лежати неперервне формування стійких конкурентних переваг та їх утримання. Залежно від того, які переваги будуть визнані як пріоритетні для підприємства, визначатиметься система стратегічних цілей.

Відповідно зазначеному вибір стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від тих переваг, які підприємство бажає сформуванню або існування яких воно планує підтримувати. В умовах низької купівельної спроможності населення та відносно стандартизованої якості сільськогосподарської продукції зниження ціни на неї доцільно визначити як одну із найбільш перспективних. Залежно від обраної цільової установки підприємство обирає напрями її досягнення, які враховано класифікацією стратегій конкуренції М. Портера. До таких стратегій належать стратегії найменших сукупних витрат, диференціації (створення унікального за якісними параметрами продукту) та зосередження (формування виграшних позицій у розрізі окремого сегмента ринку) [1, с. 51–57]. Перша із них орієнтована на мінімізацію витрат та в такий спосіб скорочення ціни. Стратегія диференціації, яка належить до маркетингових стратегій передбачає забезпечення унікальності продукції, передусім, неціновими методами. Однак, її застосування у розрізі реалізації сільськогосподарської продукції є проблематичним з огляду на вже згадані стандартизовані якісні характеристики сільськогосподарської продукції. Крім того, через неможливість формування крупних партій невеликими господарствами, її унікальність не матиме особливої цінності у межах всього обсягу закупленої переробниками та трейдерами сировини.

Стратегія зосередження на певній групі покупців може передбачати формування як цінових, так і нецінових конкурентних переваг. Всі сегменти ринків сільськогосподарської продукції умовно можна об'єднати у переробні підприємства (забезпечення сільськогосподарською сировиною), кінцевих споживачів (забезпечення продуктами харчування) та посередників (обидва згаданих види забезпечення) які у подальшому також уточнюються. Очевидно, що ціна як і якісні характеристики у межах різних сегментів різняться. Тому стратегія зосередження може охоплювати одночасно зниження ціни та

адаптацію маркетингової політики і якісних характеристик продукції до потреб відповідної цільової групи.

Як зазначалось стратегія управління конкурентоспроможності має бути невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. Це означає, що їх цілі мають бути узгодженими. Залежно від характеру розвитку загально прийнятим є виділення трьох стратегій розвитку підприємства, а саме: стратегій виживання (подолання проблеми неефективності діяльності), стабілізації (збереження поточної результативності діяльності шляхом адаптації до зовнішніх випадкових збурень) та зростання (розширення ринків збуту).

Ключовою ціллю у межах стратегії виживання є мінімізація сукупних витрат шляхом оптимізації структури собівартості та у такий спосіб збільшення частки прибутку у ціні. Стратегія стабілізації передбачає збереження фактичної результативності господарської діяльності підприємства, основною перешкодою чому є негативні впливи підприємницьких ризиків. Характерною рисою розширення існуючих та завоювання нових ринків збуту є необхідність суттєвого оновлення технологічного процесу (у т.ч. виробництво нових видів продукції), що потребує залучення інновацій та, відповідно, значних інвестиційних вкладень. У таких умовах пріоритетним є адекватний вибір інноваційних проектів, який би спирався не тільки на результати порівняльної оцінки ефективності їх впровадження, але й грамотне оцінювання зовнішніх та внутрішніх ризиків. Якщо сільськогосподарське підприємство на засадах зовнішнього фінансування або самофінансування може забезпечити активізацію інноваційних процесів, то йому слід обрати стратегію зростання. Наведене узагальнено на рис. 1.

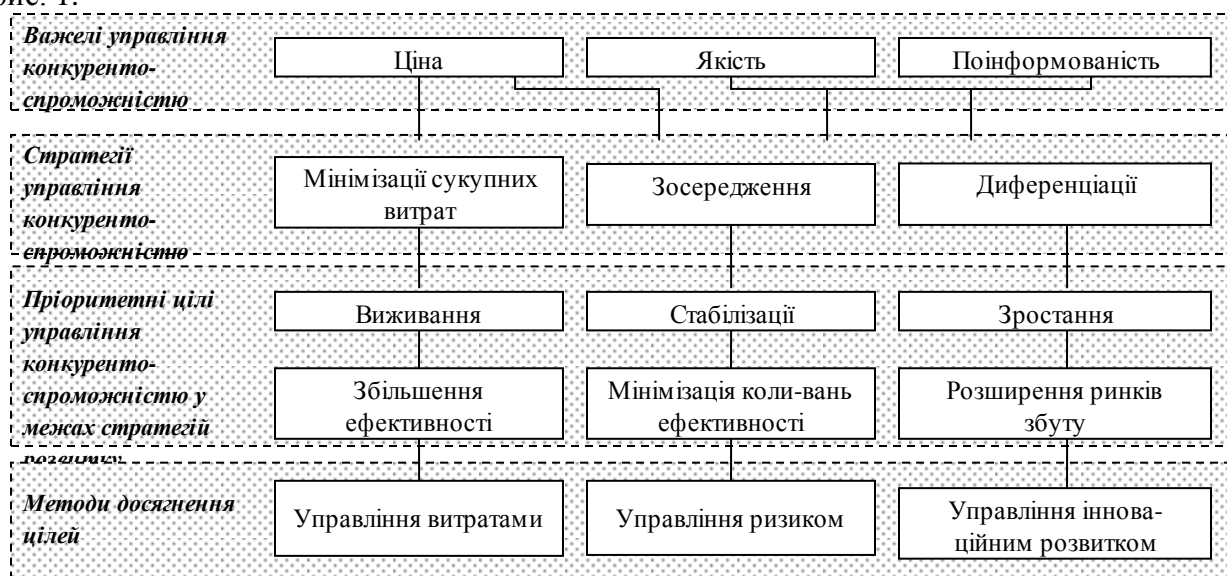


Рис. 1. Напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Критерієм вибору стратегії розвитку підприємства у контексті підсилення власних конкурентних позицій має бути середньогалузевий рівень рентабельності. Якщо поточний рівень ефективності діяльності господарства нижчий за середньогалузевий у відповідному регіоні, можна говорити про його нездатність ефективно використовувати ресурси порівняно із конкурентами і у такому випадку прийнятною є стратегія виживання. Застосування стратегії стабілізації виправдане, коли підприємство задоволене фінансово-економічною ефективністю своєї діяльності (це можливе лише за умови рівності або перевищення рівня рентабельності середньогалузевого рівня), проте існує проблема

недостатнього доступу до інвестиційних ресурсів, які необхідні для впровадження інновацій. При цьому, окрім високої ефективності діяльності підприємства важливим є відповідність показників фінансового стану господарства умовам залучення зовнішніх інвестиційних та кредитних ресурсів. Ключову роль у виборі стратегії зростання відіграє аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства із акцентування уваги на показники власного капіталу.

У табл. 1 представлено індикативні рівні зазначених показників сільськогосподарських підприємств, які визначають вибір напряму їх стратегічного розвитку. Слід уточнити, що вибір стратегії стабілізації може бути виправданим у випадку, якщо підприємство, по-перше, не має достатніх для інноваційного розвитку власних коштів (коефіцієнт співвідношення нерозподіленого прибутку до вартості інновації менший за 1) та, по-друге, не має доступу до необхідних для цього кредитних ресурсів (низька кредитоспроможність та вартість заставного майна). При цьому сумарна вартість доступних власних та кредитних коштів є недостатньою для впровадження інновацій. З огляду на низьку ймовірність залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів функціонуючими малими та середніми підприємства, можливість фінансування інноваційної діяльності за рахунок залучених ресурсів не розглядалась.

Таблиця 1

Індикатори вибору стратегії розвитку сільськогосподарськими підприємствами

Індикатор вибору	Тип стратегії розвитку		
	виживання	стабілізації	зростання
Рівень рентабельності	Менший за середньогалузевий рівень	Більший за середньогалузевий рівень	Більший за середньогалузевий рівень
Кредитоспроможність (в основі показники фінансового стану)*	Недостатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів	Недостатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів	Достатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів
Ліквідна (або ринкова) вартість заставного майна*	Недостатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів	Недостатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів	Достатня для отримання значних за обсягами кредитних ресурсів
Коефіцієнт співвідношення нерозподіленого прибутку до вартості інновації	Менший 1	Менший 1	Більший 1

*Примітка: * – показники також можуть розглядатись з позицій придбання (оновлення) техніки на засадах лізингу.*

Всі перелічені методи управління конкурентоспроможністю (управління витратами, ризиками та інноваційним розвитком) є актуальними для будь-якого сільськогосподарського підприємства. Однак, залежно від його фінансово-економічного стану концентрувати увагу необхідно лише на одному із них. Зокрема збитковість господарської діяльності унеможлиблює впровадження інновацій та недешевих заходів з управління ризиком. Натомість, отримання стабільного та не меншого, ніж у конкурентів прибутку є свідченням того, що витрати підприємства не перевищують їх розмір у суперників. Підприємство із стратегією виживання у довгостроковій перспективі має орієнтуватись на забезпечення умов для використання стратегії зростання. Перехід від стратегії виживання до стратегії зростання можна представити у вигляді ланцюга трансформації стратегій. Однак, стратегія вищого рівня передбачає одночасно: 1) концентрацію ресурсів на методах досягнення цільових

установок у межах цієї стратегії; 2) застосуванням прийомів та інструментів попередніх стратегій. Зокрема, при реалізації стратегії стабілізації доцільності здійснювати не тільки управління ризиками, але й управління витратами. Що ж стосується стратегії зростання, то впровадження інновацій має або суміщатись або охоплювати управління витратами та ризиками.

Отже, базовим для всіх виділених стратегій є розробка механізмів управління витратами, яке пов'язане із зниженням собівартості одиниці продукції за рахунок збільшення продуктивності та скорочення затрат ресурсів на виготовлення одиниці продукції. В умовах багатокритеріальності економіки, коли критерії мінімуму витрат та максимуму ефективності часто суперечать один одному, виникає проблема врахування обох зазначених критеріїв. Виходячи із зазначеного цільові функції для господарств із різними стратегіями управління конкурентоспроможністю матимуть вигляд:

$$f_1 \rightarrow \min, f_2 \rightarrow \max, \quad (1)$$

де f_1 – функція собівартості одиниці продукції; f_2 – функція рівня рентабельності.

Складність використання першого із визначених критеріїв полягає у неможливості сумування обсягів різних видів продукції, що унеможлиблює обчислення усередненої собівартості одиниці продукції, яка визначається як відношення загальних витрат до всього обсягу виробництва. У грошовому виразі готова продукція набуває вигляду валової продукції. Відповідно, показник собівартості одиниці продукції пропонується замінити на відношення загальних витрат до вартості валової продукції. Також слід підкреслити, що причиною вибору в якості цільової показника собівартості одиниці продукції, а не загальних витрат полягала у можливості у такий спосіб врахувати дію ефекту масштабу, спричиненого нарощенням обсягів виробництва та сталості постійних витрат. Цей ефект враховується і у разі використання співвідношення витрат та валової продукції сільського господарства.

Визначальним чинником виділених критеріїв є галузева спеціалізація підприємства. Особливо це стосується господарств із стратегією виживання, які відмовившись від нерентабельних видів продукції, можуть суттєво підвищити ефективність діяльності. Тому, ключовим питанням оптимізації має бути пошук видів продукції сільського господарства, які доцільно виготовляти. Це пропонується здійснювати у кілька етапів:

1) *оптимізація асортименту продукції рослинництва*. У цій задачі невідомими будуть булеві змінні, що набувають значення 0 або 1 (якщо продукцію не слід виготовляти, змінна буде рівна 0, а якщо її виробництво бажане – 1). Серед ключових обмежень має бути обмеження щодо кількості полів у сівозміні, яку планує використовувати підприємство. Критеріями оптимальності є згадані співвідношення витрат та валової продукції та максимум рівня рентабельності. Тоді задача матиме вигляд:

$$f_1 \rightarrow \min, f_2 \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = k, x_i \in \{0, 1\},$$

де f_1 – показник співвідношення витрат та валової продукції; f_2 – рівень рентабельності; x_i – булева змінна для i -тої культури, яка відображає доцільність її вирощування ($x_i = 0$ – вирощування недоцільне; $x_i = 1$ – вирощування доцільне); k – кількість полів у сівозміні.

У такій задачі важливим є контроль чергування обраних сільськогосподарських культур у сівозміні. Якщо результати розв'язання задач не відповідають принципу чергування, отримане рішення необхідно скорегувати експертним шляхом;

2) *оптимізація площ посіву визначених на першому етапі сільськогосподарських культур та поголів'я тварин* із обов'язковим збалансуванням потреби у кормах із сумарним обсягом закуплених та виготовлених самостійно кормів. Обмеження задач оптимізації галузевої структури сільськогосподарських підприємств умовно можна поділити на такі типи: 1) ресурсні обмеження, зокрема обмеженість земельних, грошових, трудових ресурсів, наявність техніки та доступ до деяких видів сировини та матеріалів; 2) обмеження щодо потенційного рівня товарності продукції або попиту на продукцію; 3) балансові рівняння, які б враховували узгодженість галузей рослинництва тваринництва.

Висновки. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства необхідно узгоджувати із стратегією його розвитку. Ключовим напрямом забезпечення конкурентоздатності має стати мінімізація загальних витрат, яка є пріоритетною для стратегії виживання. Господарства із достатнім відносно конкурентів рівнем рентабельності окрім зниження собівартості особливу увагу мають приділяти управлінню ризиками. Якщо ж підприємство має доступ до необхідних грошових ресурсів, поряд із зазначеними методами управління конкурентоспроможністю йому доцільно концентруватись на забезпеченні інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.