

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА У ВИСОКОДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розглянуто поняття стратегії сільськогосподарського підприємства та визначено основні стратегічні зони господарювання підприємства, яке обрано об'єктом дослідження. Визначено привабливість кожної стратегічної зони господарювання та конкурентний статус підприємства. Запропоновано три стратегічні напрямки розвитку підприємства. Ці напрямки мають технологічний та екологічний характер і відображають специфіку сільського господарства.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, конкурентне середовище, зони господарювання, конкурентний статус.

N. S. STEPANYUK, I. V. GREBENNIKOVA

Khmelnitsky National University

THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE STRATEGY OF MODERN AGRICULTURAL ENTERPRISE IN HIGH DYNAMIC COMPETITIVE ENVIRONMENT

The notion of an agricultural enterprise strategy and identified key strategic areas of economic enterprise that selected object of study. Determined the attractiveness of each strategic area of economic and competitive status of the company. Three strategic directions of the company were proposed. These directions are technological and ecological nature and reflect the agricultural sector. An effective strategy of modern agricultural enterprises in a highly dynamic competitive environment was developed. Proposed strategic measures have industrial-technical nature and reflect the specific of the agricultural industry.

Keywords: strategy, competition, competitive environment, zone management, competitive status.

Постановка проблеми. Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому на підприємствах вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі слід відзначити вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії підприємств. Про це свідчать праці вітчизняних учених (З.Є. Шершньової, Т.В. Омеляненко, Іванова О.Б., А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антоноука, С.М. Клименко, Дименка Р.А., Гринів Л.В., Л.С. Кобиляцького, Д.О. Барабася, І. З. Должанського) і зарубіжних науковців (Ф. Котлера, Г.Л. Азоева, М. І. Книша, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ліфшица). Кожний вчений пропонує власне розуміння процесу формування 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.

Постановка завдання. Незважаючи на широке коло наукових публікацій та розробок з питань розробки стратегії, ця проблема потребує додаткових досліджень щодо нових методів розробки стратегії та нових стратегічних альтернатив. Метою даної статті є розробка ефективної стратегії сучасного сільськогосподарського підприємства у високодинамічному конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах зростає усвідомлення того, що у високодинамічному конкурентному середовищі традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні методи формування та реалізації стратегії. Основні умови роботи сільськогосподарських підприємств змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії, враховуючи специфіку роботи сільськогосподарських підприємств [3].

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Мічуріна Агро», що знаходиться в місті Ярмолинці Хмельницької області. Для обраного підприємства виділено такі стратегічні зони господарювання:

- вирощування та продаж зернових культур;
- вирощування та продаж технічних культур;
- надання послуг по експлуатації сільгосптехніки.

Дані стратегічні зони господарювання ми виділяли, базуючись на основних видах діяльності ТОВ «Мічуріна Агро» та їхній взаємопов'язаності. Було проведено розрахунки параметрів матриці «General

Electric/McKinsey» для всіх обраних стратегічних зон господарювання.

Використовуючи матрицю «General Electric/McKinsey» [2], маємо змогу провести обґрунтування доцільних стратегічних заходів щодо обраних СЗГ ТОВ «Мічуріна Агро». Отже, для стратегічної зони господарювання СЗГ-1 ми маємо такі вихідні дані:

- конкурентний статус – сильний;
- привабливість СЗГ – висока.

За таких умов, ТОВ «Мічуріна Агро» доцільно вибрати стратегію захищеної позиції, яка передбачає максимальні інвестиції у розвиток та концентрацію зусиль на підтримку ефективності.

Стратегічні зони господарювання СЗГ-2 та СЗГ-3 характеризується:

- конкурентний статус – сильний;
- привабливість СЗГ – середня.

За таких умов, ТОВ «Мічуріна Агро» доцільно обрати стратегію вибіркового розширення асортименту послуг, яка передбачає інтенсивні інвестиції у найбільш привабливі сегменти та збільшення прибутковості за рахунок підвищення продуктивності.

Крім того, проведені нами дослідження дозволяють запропонувати підприємству стратегічні заходи, які відображають специфіку сільського господарства.

По-перше, пропонується додавати до стратегії розвитку ТОВ «Мічуріна Агро» екологічну складову. Тому рекомендується в якості стратегічного напрямку впроваджувати комплекс протиерозійних заходів. Сучасне агропромислове виробництво здійснюється в складних умовах зростаючого завантаження на природне середовище та його забруднення. Невиконання правил природокористування зумовило значне зниження відтворювальної здатності біосфери, біологічної активності і природної родючості ґрунтів та розвиток ерозійних процесів.

Надмірне навантаження на землі, порушення оптимального співвідношення між орними, залуженими землями і лісовими насадженнями та практично повне припинення виконання комплексу робіт по захисту ґрунтів призвели до розвитку ерозійних і деградаційно-руйнівних процесів в нашому регіоні.

Ерозія є не тільки безпосередньою причиною зниження продуктивності землі (родючості ґрунтів), а й фактором пошкодження посівів, доріг; вона зменшує репродуктивність водоїм, погіршує умови водопостачання міст і сіл. Значну шкоду антропогенна ерозія завдає біосфері, оскільки суттєво послаблюються важливі біологічні функції основної складової продуктивності землі — ґрунтового покриву.

Система заходів охорони і відновлення продуктивності земельних ресурсів передбачає насамперед захист ґрунтів від прямого знищення та біологічного забруднення; захист земель від водної і вітрової ерозії, а освоєних земель — від якісної деградації; запобігання деградації ґрунтів внаслідок нераціонального проведення меліорацій та хімічному і радіаційному забрудненню; обмеження відведення нових земель під будівництво різних об'єктів; встановлення об'єктивної ціни на землі, що відводяться під будівництво; обмеження і заборона відкритих розробок корисних копалин; максимальне використання раніше виведених земель; своєчасне проведення рекультиваций в повному обсязі, правову відповідальність за їх невиконання.

По-друге, пропонується стратегія підвищення ефективності використання сільськогосподарської техніки ТОВ «Мічуріна Агро». Як було вказано вище, підприємство надає послуги з експлуатації сільськогосподарської техніки, однак частка цих послуг невелика. Пропонується інтенсифікація використання наявної техніки шляхом створення механізованого загону, який буде надавати послуги не тільки власному підприємству, але й іншим сільськогосподарським підприємствам, що займаються рослинництвом.

Цей стратегічний напрямок можна віднести до перспективних і ефективних організаційних форм. Основним завданням цього напрямку може бути збільшення видів і обсягів надання технічних послуг сільськогосподарським товаровиробникам, розширення машиномістких, важливо щодо строків та масштабних обсягів польових робіт, зокрема оранки зябу, сівби зернових, технічних, кормових та інших культур, збиранню урожаю, заготівлі кормів тощо. До того ж механізовані загоны мають відігравати суттєву роль у комплексному підході до освоєння нових високоінтенсивних технологій виробництва зерна, соняшнику, цукрових буряків, кормів, картоплі, овочів, а також тваринницької продукції. Набір технічних засобів повинен комплектуватися системою машин і знарядь відповідно до технологічних вимог вирощування та збирання основних сільськогосподарських культур в цілому для усіх або частини компактно розташованих аграрних виробничих структур в господарстві.

По-третє, стратегічним заходом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи ТОВ «Мічуріна Агро», пропонується оновлення насінневої бази озимої пшениці. Пропонується придбати новий сорт озимої пшениці «Знахідка», виведений Одеським селекційно-генетичним інститутом, який є стійким до групи шкочочинних хвороб, а також характеризується високими показниками посухостійкості і стійкості проти обсіпання.

Одночасно з цим, з метою ефективного використання нової насінневої бази, пропонується використання екологічних гербіцидів проти бур'янів. За сучасного рівня використання землі в ТОВ «Мічуріна Агро» найнебезпечнішим чинником є високий ступінь засміченості, який за своїм регресивним потенціалом та економічними наслідками перевищує інші негативні елементи землеробства – втрату

родючості через ерозію, агрофізичну деградацію ґрунтів, дефіцит вологозабезпеченості, прояви ентомологічних і фітопатологічних трансгресій. Тому в даній ситуації ключовим завданням залишається подолання шкодочинності бур'янів засобами, які б спричинили мінімальний руйнівний вплив на екологічну рівновагу виробничого сільськогосподарського середовища.

Запропоновані стратегічні заходи мають виробничо-технічний характер та відображають специфіку сільськогосподарської галузі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В подальших дослідженнях по ТОВ «Мічуріна Агро» планується робота по розробці функціональних стратегій за такими напрямками [5]:

- формування стратегії забезпечення, що формує систему матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- розробка виробничої стратегії, що визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничо-технологічного процесу;
- стратегія просування та збуту, що сприяє створенню найбільш ефективної системи і каналів реалізації продукції;
- асортиментна стратегія, яка сприяє формуванню найбільш ефективного асортименту виробництва сільськогосподарської продукції та послуг;
- цінова стратегія, що є умовою ефективності виробничої та комерційної діяльності та задоволення споживчого попиту на продукцію підприємства.

Після визначення пріоритетних стратегій розвитку планується розробити найбільш ефективні шляхи їх реалізації. Для цього підприємству слід забезпечити найбільш ефективні організаційні умови, напрямки економічної діяльності, форми фінансово-господарської діяльності.

Література

1. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 296 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Галоррика, 1998. – 421 с.
3. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент : учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М. : ФОРУМ, ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
4. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навчальний посібник/ О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.

References

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. Stratehichne upravlinnya. Navchal'nyy posibnyk. K.: TsUL, 2003. 296 s.
2. Vykhansky O.S. Stratehicheskoe upravlenye. M.: Halorryka, 1998. 421 s.
3. Volkohonova O.D., Zub A.T. Stratehicheskyy menedzhment: Uchebnyk. M.: FORUM, YNFRA-M, 2006. 256 s.
4. Sumets' O.M. Stratehiya pidpryyemstva. Teoriya, sytuatsiyi, pryklady: Navchil'nyy posibnyk. K.: VD «Profesional», 2005. 320 s.
5. Shersh'n'ova Z.Ye., Obors'ka S.V. Stratehichne upravlinnya: Navch.-met. posibnyk. K.: KNEU, 2001. 232 s.

Надійшла 20.11.2014; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.