

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ: ОСОБЕННОСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ

Мандыч А.В., к.э.н., доцент

*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства
имени П. Василенко, г. Харьков*

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, система, предприятие, сельскохозяйственное производство, эффективность.

Keywords: competitiveness, strategy, system, enterprise, agricultural production, efficiency.

Аннотация: в статье рассмотрена система конкурентных стратегий аграрных предприятий, в частности, особое внимание уделяется стратегии получения конкурентных преимуществ в качестве общей конкурентной стратегии. Проанализированы особенности формирования и использования некоторых определенных стратегий для современных условиях сельскохозяйственных предприятий в Украине. Предложена комплексная стратегия для формирования конкурентного потенциала и конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий функциональными компонентами.

Summary: in the article the system of competitive strategies of enterprises, in particular, special attention is paid to strategies gain a competitive advantage as the overall competitive strategy. Peculiarities of formation and use of certain defined strategies for modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine. A comprehensive strategy for the formation of a competitive capacity and competitiveness of agricultural enterprises by functional components.

Постановка проблемы в общем виде. Повышение конкурентоспособности аграрных предприятий, в современных условиях их функционирования на объектовых рынках, является одним из самых сложных и перспективных направлений исследований, что, в первую очередь, вызвано особенностями их производственной деятельности. Следует отметить, что основные проблемы осуществления эффективной хозяйственной деятельности аграрных товаропроизводителей имеют не только коммерческий, но и производственный характер. Поэтому приспособление существующих теоретических положений и выделение основных компонентов с последующим использованием, как комплексной стратегии, является актуальной задачей проведения исследований в данном направлении.

Анализ последних исследований и публикаций. Существует широкий спектр уже определенных в теории стратегий рыночной конкуренции, которые можно объединить в систему конкурентных стратегий предприятий и рассматривать их как совокупность стратегий, направленных на

адаптацию предприятий к изменениям в условиях конкуренции и укрепления его долгосрочной конкурентной позиции на рынке. В частности, выделяют блок стратегий формирования конкурентных преимуществ (стратегии контроля над расходами, стратегии дифференциации и стратегии фокусировки), блок стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий (товарно-рыночная и ресурсно-рыночная стратегии, технологическая стратегия, социальная стратегия, финансово-инвестиционные стратегии, организационная и управленческая стратегии и т.д.), блок стратегий конкурентного поведения предприятий на избранных целевых рынках (наступательные, оборонительные и кооперационные стратегии). Однако, по нашему мнению, их приспособление к деятельности аграрных предприятий в полном объеме не представляется возможным из-за отраслевой специфики.

Постановка задачи. Целью данной статьи является исследование отдельных компонентов системы конкурентоспособного развития предприятий для возможности обоснования их использования в производственно-коммерческой деятельности украинских аграрных предприятий для повышения эффективности их функционирования на целевых рынках.

Изложение основных результатов. Система конкурентных стратегий предприятий в теории должен включать стратегии формирования конкурентных преимуществ, стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий и стратегии их конкурентного поведения. При этом следует отметить, что основной особенностью формирования данных стратегий для условий деятельности аграрных предприятий является невозможность их быстрого и полного внедрения через ряд факторов организационного, экономического и управленческого характера.

Составляющей обеспечения конкурентоспособности аграрных предприятий является использование следующих стратегий, либо отдельно, либо в виде системы:

- товарно-рыночная стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как номенклатура, ассортимент продукции и степень их обновления, масштабы производства, качество продукции, ценообразование;
- ресурсно-рыночная стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как объем ресурсных запасов и частота их пополнения, качество ресурсов, поведение субъектов на рынке ресурсов;
- технологическая стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как характер технологии, степень стабильности технологии, обновление технологии, технологические разрывы;
- интеграционная стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диагональная интеграция;
- инвестиционно-финансовая стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как привлечение внешних финансовых ресурсов, возврат привлеченных средств, инвестирование собственных средств;

– социальная стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как численность рабочих, взаимозаменяемость рабочих, дифференциация рабочих, социальный тип коллектива;

– управленческая стратегия, которая включает в себя решение по таким аспектам как тип управления, организационная структура, управленческие коммуникации и тому подобное.

Что касается проблем организационной части, то первоочередной стратегией предприятий является наиболее полное обеспечение использования уже существующих производственных мощностей предприятий. В аграрном производстве годами формируется технико-технологическая база, проведения полного обновления, что не представляется возможным для быстрого реагирования на изменения рыночной среды. То есть такая стратегия формирования конкурентных преимуществ, как стратегия дифференциации, и основные производственные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий - товарно-рыночная, ресурсно-рыночная и технологическая стратегия – в большинстве случаев не смогут обновляться или вообще применяться к аграрным предприятиям в краткосрочном периоде. Следует также отметить, что основным негативным фактором повышения конкурентоспособности для аграрных предприятий является время, поэтому именно быстрое реагирование на рыночную ситуацию является одним из важнейших и труднейших задач, стоящих перед ними.

Приспосабливая к стратегиям достижения конкурентных преимуществ так называемые общие стратегии конкуренции, сущность которых раскрыта через матрицу с каноническим подходом М.Портера, для условий функционирования аграрных предприятий, можно сделать следующие выводы.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

	Уникальность для потребителя	Состояние низко затратного предприятия
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	Дифференциация (в границах рынка)	Экономия затрат (в границах рынка)
	Фокусирование (в границах целевого сегмента рынка)	

Рисунок 1. Классификация стратегий конкуренции за каноническим подходом М. Портера [7]

Стратегия «лидирования на основе снижения издержек (цен)» базируется на оптимизации всех частей производственно-управленческой системы:

– производственные мощности;

- уровень затрат на сырье,
- материалы, энергоносители;
- производительность труда и т.п.

Данная стратегия ориентирована на высокий уровень показателей эффективности производства и может способствовать снижению других параметров конкурентоспособности: качества изготовления отдельных видов продукции, соответствующего уровня сервиса и тому подобное.

Конкурентные преимущества низких расходов особенно важны в случаях, когда: – на рынке преобладает ценовая конкуренция; продукция имеет высокий уровень стандартизации; расходы покупателей на переход к потреблению продукции конкурирующих предприятий незначительны.

Стратегия дифференциации предполагает использование элементов уникальности в производстве и сбыте продуктов, которые имеют ценность для потребителей. Эта дополнительная ценность, которой не имеют продукты конкурирующих компаний, позволяет товаропроизводителю получать премию, представляющую собой разницу между ценой, что назначает производитель, и средней ценой в отрасли. Успех конкурентной стратегии дифференциации требует соответствия между потребностями в дифференциации, которые имеют потребители, и возможностями предприятия обеспечить эту дифференциацию.

Стратегия дифференциации создает благоприятные условия для взаимодействия со всеми пятью элементами промежуточной среды организации и, при условии эффективной реализации, позволяет получать более высокие прибыли, чем стратегия контроля над расходами.

Необходимым также является рыночный анализ потенциала дифференциации по каждому виду продукции, учитывающий готовность потребителей к дифференциации, а также позволяет определить наиболее перспективные направления позиционирования

Стратегия фокусирования – это более глубокая дифференциация продукции, выпускаемой предприятием, или достижения более низких издержек в условиях функционирования на выбранном сегменте. Иногда обе стороны этой стратегии реализуются одновременно.

Для аграрных предприятий стратегия фокусирования представляет собой комплекс решений относительно перечня целевых сегментов, на которых оно будет работать, и способа позиционирования товаров предприятия в каждом из целевых сегментов.

Укрупненно процесс разработки стратегии фокусирования для предприятий состоит из пяти этапов.

1. Определение целесообразности применения предприятием генерической стратегии фокусирования.
2. Сегментирование рынка.
3. Выбор целевых сегментов.
4. Позиционирование товара на рынке.

5. Конкретизация стратегии фокусирования путем разработки комплекса маркетинга для каждого целевого сегмента

Основанием для проведения выделения сегментов является предварительный анализ рыночной среды и результаты исследования по проявлениям потребительских мотиваций. Для такого исследования могут быть использованы следующие технологии изучения мотивов потенциальных потребителей, избранные с учетом отраслевой специфики (сфера аграрного производства): опрос (выполняется специалистами-маркетологами, которые проводят собеседование с потенциальными потребителями (перерабатывающие предприятия и т.д.) в произвольной форме (собеседование начинается с общих проблем и постепенно сужается к объекту исследования); тест третьего лица (заключается в том, что участнику эксперимента предлагается прокомментировать точку зрения другого лица относительно объекта исследования). Полученные в процессе сегментации сегменты могут представлять разный интерес для предприятия. При принятии решения о количестве сегментов, которые предприятие будет охватывать своей деятельностью, возможны три альтернативы:

- рынок рассматривается в целом как один большой сегмент, то есть не сегментируется вообще;

- деятельность предприятия концентрируется на всех сегментах рынка и для каждого разрабатывается комплекс маркетинга;

- из всей совокупности выбирается один или несколько значительных по своим потенциальным возможностям сегментов.

Предложенный М. Портером подход к классификации конкурентных стратегий позже подвергался неоднократным дополнением и модификациям. Одна из таких модификаций предусматривает выделения не трех, а пяти базовых стратегий конкуренции:

- стратегия снижения себестоимости – ориентированная на массовый выпуск стандартной продукции с большей эффективностью и меньшими удельными затратами, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. Стимулом к ее использованию является значительная экономия на масштабе производства и привлечения большого количества потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке;

- стратегия дифференциации продукции – базируется на специализации в изготовлении особой продукции, которая является модификацией уже существующей;

- стратегия сегментирования рынка – направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, который выделяется на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации;

- стратегия внедрения инноваций – производители не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, диф-

ференцировать ее. Главная цель – опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция незначительна;

– стратегия немедленного реагирования на потребности рынка – имеет целью максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях.

Базовая конкурентная стратегия представляет собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием.

Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятия представляет собой комплексную стратегию предприятий, которая включает долгосрочные программы действий по всем функциональным направлениям его деятельности, направленные на формирование надлежащего уровня конкурентного потенциала и конкурентоспособности. Приспособление существующих теоретических положений к условиям производственно-хозяйственной деятельности аграрных предприятий дает возможность выделить основные компоненты, а также предложить комплексную систему обеспечения их конкурентоспособности.

УДК 331.108.2

ОТ СУЩНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ К ОСОБЕННОСТЯМ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Матюшенко В.Ф., к.э.н., доцент

Шибeko А.Э., к.э.н., доцент

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

Ключевые слова: инновации в сельском хозяйстве, неопределенности, подготовка кадров.

Keywords: Innovation in agriculture, uncertainty, training.

Аннотация: Рассматривается сущность инновационного развития, его особенности в сельском хозяйстве. Отмечается вероятностный характер нововведений в хозяйственном процессе, проявляющийся в проблеме выбора на рынке инноваций. Предлагаются меры, направленные на преодоление неопределенностей в инновационной модернизации через совершенствование подготовки кадров.