

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE DETERMINATION OF DEVELOPMENT STRATEGY IN A PLANT-GROWING BRANCH OF AN AGRARIAN ENTERPRISE

У сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру діяльності підприємства виникає необхідність стратегічного підходу до управління, зокрема до планування діяльності підприємства. Розглянуто теоретичні аспекти формування та вибору стратегії розвитку галузі рослинництва аграрного підприємства в умовах ринку. Значну увагу приділено оцінці наявних стратегічних позицій підприємства та визначенню напрямів подальшого розвитку галузі рослинництва.

Ключові слова: галузь рослинництва, розвиток, стратегія, вибір стратегії, стратегічна позиція.

В современных условиях развития рыночной среды и растущей переменчивости характера деятельности предприятия возникает необходимость стратегического подхода к управлению, в частности к планированию деятельности предприятия. В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования и выбора стратегии развития отрасли растениеводства

аграрного предприятия в условиях рынка. Значительное внимание уделено оценке существующих стратегических позиций предприятия и определению направлений дальнейшего развития отрасли растениеводства.

Ключевые слова: отрасль растениеводства, развитие, стратегия, выбор стратегии, стратегическая позиция.

In modern conditions of development of market environment and growing changeability of nature of the enterprise activity, there is a need of a strategic approach to the management, in particular, to the planning of the enterprise activity. The article considers theoretical formation aspects and choice of the development strategy of the crop production sector of the agrarian enterprise in the market conditions. A significant attention is paid to the evaluation of existing strategic positions of the enterprise and definition of the directions of further development of the crop production sector.

Key words: plant-growing branch, development, strategy, strategic choice, strategic position.

УДК 631.15:633/635

Таран О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

Таран Ю.С.

аспірант, магістр з менеджменту

Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

Постановка проблеми. Галузь рослинництва є провідною в аграрному секторі економіки та єдиною з позитивним результатом. Характерними особливостями рослинництва є використання природних ресурсів та біологічних особливостей зелених рослин. При цьому галузь рослинництва забезпечує майже всі відновлювальні сировинні ресурси та доступне харчування населення. У ринкових умовах господарювання постає питання ефективного використання наявних (потенційних) ресурсів та компетенцій, тому саме із цього погляду слід оцінювати перспективи розвитку галузі рослинництва.

Ринкові умови вимагають від керівників аграрних підприємств здійснювати діяльність стратегічно спрямовано: їм необхідно, враховуючи стан економіки країни та регіону, політично-правові чинники, які визначають умови здійснення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку, планувати подальші дії та приймати адекватні стратегічні рішення. За цих умов розроблення стратегії аграрного підприємства може стати основою стратегічних змін та інновацій у розвитку агробізнесу, яких вимагає сьогодення. Отже, формування стратегії розвитку аграрних підприємств у цілому та окремих його галузей, визначення основних пріоритетних напрямів його діяльності є досить актуальними проблемами в сучасних умовах, що й зумовлює вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розроблення стратегії розвитку та

стратегічного управління приділялася увага в роботах як вітчизняних, так і закордонних авторів. Питанням визначення змісту стратегії загалом присвячено праці багатьох зарубіжних учених, наприклад А. Чандлера, Б. Карлоффа, І. Ансоффа, Г. Міңцберга, А.А. Томпсона-мл. і А.Дж. Стрікленда, М. Портера, Д. Кэмпбела, Дж. Стоунхауса, Д. Хьюстона та ін. Серед вітчизняних науковців слід відзначити К.І. Редченка, З.Є. Шершньову, І.А. Ігнатієву, В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань, Л.Д. Забродську, М.М. Мартиненка, В.О. Василенко та ін. Але питання оцінки наявних стратегічних позицій підприємств, що є виробниками рослинницької продукції, та визначення напрямів подальшого розвитку галузі рослинництва за допомогою методів стратегічного аналізу потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення наявного стану та обґрунтування стратегії розвитку галузі рослинництва аграрного підприємства. З огляду на це, основними завданнями є: визначення теоретико-методологічних основ формування та вибору стратегії діяльності аграрних підприємств в умовах ринку; визначення наявної стратегічної позиції підприємства та обґрунтування стратегії розвитку галузі рослинництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія підприємства – це комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі

та основні шляхи для їх досягнення таким чином, що підприємство має спільний напрям розвитку.

Багатогранність застосування даного терміна підштовхнула Г. Мінцберга (університет Макджилл, Монреаль) запропонувати своє визначення стратегії в рамках «п'яти П» [1]. Він висловив ідею про те, що термін «стратегія» визначається неоднозначно. На його думку, стратегія включає:

- план (plan);
- прийом як тактичний хід (ploy);
- поведінкову модель (pattern of behaviour);
- позицію відносно до інших (position in respect to others);
- перспективу (perspective).

Дуже важливо розглядати кожен із цих складників у взаємозв'язку.

Інше визначення, яке широко цитується, було запропоновано професором А. Чандлером (Гарвардська школа бізнесу) і виглядає більш спрощено. Стратегія за Чандлером – визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей [2].

Відомі спеціалісти зі стратегічного управління А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд поєднують планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [3]. Стратегія – це управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Якісно розроблена стратегія утворює стабільні конкурентні переваги та підвищує інтенсивність діяльності організації. Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Стратегія розвитку підприємства – це комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Принципи розроблення стратегії розвитку підприємства:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства [4].

Не існує загальної методики обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства чи

галузі, оскільки вона потребує індивідуального підходу, що залежить від значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасні підприємства, усвідомлюючи важливість стратегічної поведінки на ринку, яка дасть їм змогу досягти довгострокового успіху й отримати низку стійких конкурентних переваг у майбутньому в нестабільних і мінливих умовах середовища своєї діяльності, все частіше звертаються до інструментів стратегічного аналізу і стратегічного планування. Від якості стратегічного ситуаційного аналізу залежать обґрунтований вибір і ефективна реалізація стратегій підприємства. В основі стратегічного ситуаційного аналізу лежать визначення й аналіз стратегічної позиції підприємства.

Стратегічна позиція підприємства – це його наявне та бажане в перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Значення аналізу стратегічної позиції підприємства полягає у такому:

- стратегічна позиція підприємства визначає склад його стратегічного набору і, відповідно, зміст стратегічних змін;
- стратегічна позиція визначає умови реалізації стратегій підприємства і впливає на ефективність їх здійснення;
- аналіз стратегічної позиції дає змогу вчасно пристосуватися до змін динамічного середовища і спрогнозувати тенденції зміни його чинників у майбутньому;
- аналіз стратегічної позиції дає змогу коригувати стратегічні орієнтири підприємства;
- аналіз стратегічної позиції підприємства дає змогу визначити напрями і сфери оптимізації стратегічних рішень.

Серед методів аналізу стратегічних позицій підприємства або його підрозділів найчастіше використовують моделі, представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу позиціонується на полях двовимірної або тривимірної матриці. Причому кожна матриця має свій алгоритм співставлення показників, свої переваги та недоліки [5].

Середні й малі підприємства набагато мобільніші та гнучкіші, ніж великі фірми; вони швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і не потребують побудови складного механізму стратегічного управління, тому на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Рассвет» Харківського району Харківської області визначемо наявні позиції та можливі перспективи розвитку підприємства за допомогою різних матричних моделей стратегічного аналізу.

Як свідчать дані табл. 1, агрофірма «Рассвет» Харківського району Харківської області забез-

Показники розміру ТОВ «Агрофірма «Рассвет» Харківського району Харківської області

№	Показники	Один. виміру	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1.	Загальна земельна площа	га	6774	6784	6784	6804	6844
	у т. ч. а) площа с.-г. угідь	га	6774	6784	6784	6804	6844
	з них – рілля	га	6774	6784	6784	6804	6844
2.	Валова продукція (у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	31196,6	37776,9	40900,0	40913,3	37211,2
	у т. ч. рослинництва	*	31196,6	37776,9	40900,0	40913,3	37211,2
3.	Товарна продукція, всього	*	93468,2	49311,9	25794,3	167221,9	110851,0
	у т. ч. рослинництва	*	89781,6	46761,4	25794,3	163989,8	106360,4
4.	Собівартість основної продукції	*	38297,3	44161,1	50961,5	78883,2	81812,1
	у т. ч. рослинництва	*	38297,3	44161,1	50961,5	78883,2	81812,1
5.	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	*	81868,5	50238,9	28221,9	130774,3	102128,5
	у т. ч. рослинництва	*	79879,0	49035,8	28221,9	128267,4	96179,2
6.	Вартість основних засобів	*	28579	23807	18595	17096	12619
7.	Вартість оборотних засобів	*	45288	55623	84954	184071	196307
8.	Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г.	чол.	104	122	125	115	115
	у т. ч. рослинництва	*	104	122	125	115	115
9.	Прибуток (+), збиток (-) від Реалізації, всього	тис. грн.	11599,7	-927,0	-2427,6	36447,6	8722,5
	у т. ч. рослинництва	*	9902,6	-2274,4	-2427,6	35722,4	10181,2
10.	Фонд оплати праці, всього	*	4340	4488	4650	5628	8278

печена необхідними ресурсами для ефективного ведення виробництва (табл. 1). Так, площа сільськогосподарських угідь, у тому числі ріллі, становить 6 844 га; у розпорядженні підприємства знаходиться 35 тракторів, 6 зернозбиральних комбайнів, 14 вантажних, 3 легкових автомобілі.

Рівень забезпеченості підприємства основними засобами, має тенденцію до зменшення: за період дослідження зменшилися на 55%, вартість оборотних засобів постійно зростає – за період дослідження зросла в 4,3 рази. Середньооблікова чисельність працівників підприємства, зайнятих у с.-г., становить 115 осіб. Виробництво валової продукції у 2016 р. становило 37,2 млн. грн. Обсяг товарної продукції по підприємству, у тому числі рослинництва, дорівнює 110,8 млн. грн. Постійно зростає фонд оплати праці: за останні п'ять років він збільшився на 90,7%. Стабільно збільшується виробнича собівартість основної продукції. У 2015 р. був досягнутий найвищий рівень прибутку за весь період дослідження – 36 447,6 тис. грн., у 2016 р. прибуток становив 8 722,5 тис. грн.

Для аналізу підприємства використаємо метод SPACE, який найкраще адаптований для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, а також оцінимо наявну стратегію досліджуваного підприємства за допомогою моделі GE/McKinsey, SWOT-аналізу.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його при-

вабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, необґрунтована належним чином. Більше того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління [6].

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дає змогу здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали. У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку (КП); привабливість сектору галузі, у якому (якій) функціонує підприємство (ПС); стабільність сектору (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство (СТ):

1. При формулюванні критеріїв оцінки беруться до уваги специфіка конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята на підприємстві система орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії

вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

2. Кожен із критеріїв оцінюються за 10-бальною шкалою (з урахуванням багатьох чинників), далі кожному критерію надається відповідна вага (сума всіх ваг по групі повинна дорівнювати 1).

3. Далі розраховуються інтегральні оцінки за кожним критерієм, а потім – за групою.

4. На наступному етапі отримані результати позначають на системі координат (рисунок), у якій кожна половина осей x і y у відображає відповідну групу критеріїв.

5. Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$, які визначаються за формулами:

$$x = \text{ПС} - \text{КП}, \quad (1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (2)$$

З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який указує на рекомендований вид стратегії. Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$ за формулами:

$$x = \text{ПС}-\text{КП} = 8,7-5,9 = 2,8;$$

$$y = \text{ФС}-\text{СТ} = 5,1-7,5 = -2,4$$

Отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, у якій кожна половина осей x і y у відображає відповідну групу критеріїв (рис. 1). Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, ТОВ «АФ «Рассвет», використовує стратегію, що знаходиться у секторі конкурентної стратегії. Вектор рекомендованої конкурентної стратегії передбачає, що підпри-

ємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальну організацію виробництва та постачання, технологію, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не має бути високорозвиненим.

Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що призведе до лідерства. Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегменту або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає у задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те й інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія «лідерства в ніші» дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Оцінімо стратегічне становище ТОВ «АФ «Рассвет» за допомогою моделі GE/McKinsey. У центрі уваги вищезгаданої моделі перебуває майбутня рентабельність інвестованих коштів, або прибуток, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в перспективі. Отже, всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так

Таблиця 1.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства – ФС</i>			5,1
1. Виробничі витрати	5	0,4	2,0
2. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,2	1,0
3. Стабільність отриманого прибутку	5	0,3	1,5
4. Ліквідність	6	0,1	0,6
<i>Конкурентоздатність підприємства – КП</i>			5,9
1. Частка підприємства на ринку	8	0,3	2,4
2. Можливість впливати на рівень цін і витрат	5	0,3	1,5
3. Рентабельність продажу	5	0,4	2,0
<i>Привабливість галузі – ПС</i>			8,7
1. Характеристика конкурентної ситуації у галузі	9	0,3	2,7
2. Суспільна привабливість галузі	9	0,4	3,6
3. Використання виробів галузі в інших галузях	8	0,3	2,4
<i>Стабільність галузі – СТ</i>			7,5
1. Тривалість життєвого циклу галузі	9	0,4	3,6
2. Ступінь інновативності галузі	6	0,3	1,8
3. Стабільність рентабельності	7	0,3	2,1

і за якісними параметрами. Щоб окремих сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів, а й інші чинники, такі як технологія, рівень конкуренції, суспільні потреби (якісні параметри) [6]. Розрахунки наведено в табл. 2.

Сильні сторони досліджуваного підприємства оцінено в 66 балів, а індикатори ринкової привабливості – у 74 бали. Відповідно до розрахованих оцінок, перша з яких позначається на осі X, а друга – на осі Y, позиція підприємства розташується у клітинці матриці GE/McKinsey «Переможець (1)», що характеризується сильною конкурентною позицією на ринку та високою привабливістю ринку (рис. 2).

Підприємство, очевидно, буде безумовним лідером або одним із лідерів на даному ринку, а

загрозою для нього може бути лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства, що перебуває у такій позиції, повинна бути націлена на захист свого становища переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Одним із важливих методів стратегічного контролінгу є аналіз сильних (Strength) і слабких (Weakness) місць, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Цей вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендегенного середовища розробляються рекомендації щодо: 1) усунення наявних слабких місць; 2) ефективного використання

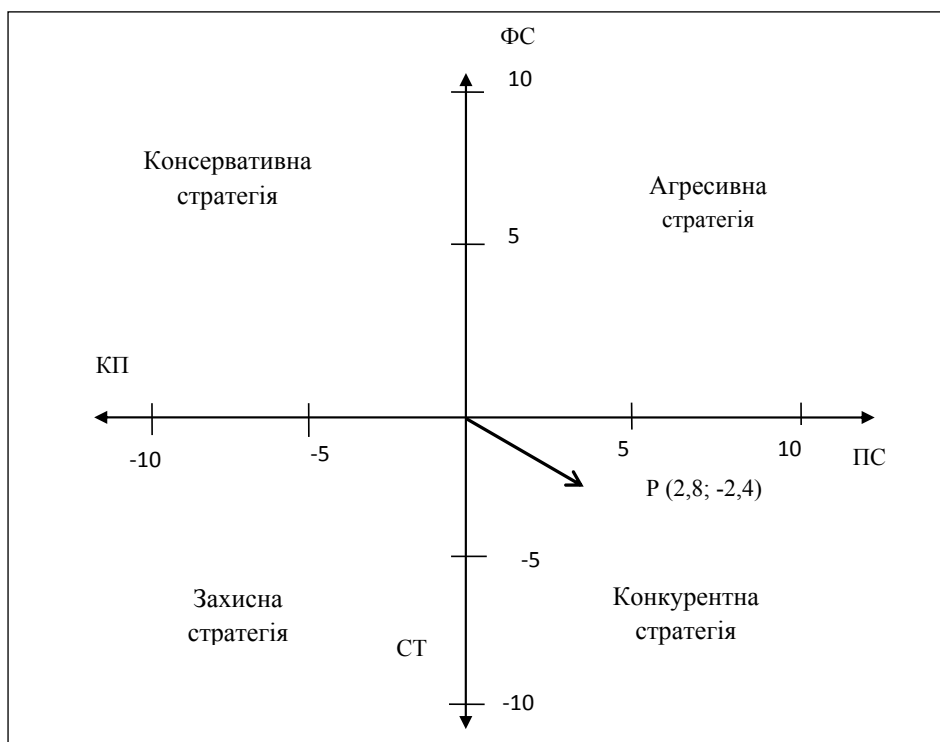


Рис. 1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE для ТОВ «АФ «Рассвет»

Таблиця 2

Чинники аналізу конкурентної позиції ТОВ «АФ «Рассвет»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	10	8	1. Темпи зростання ринку	20	15
2. Зростання частки ринку	10	6	2. Диверсифікація продукції	20	15
3. Конкурентоспроможність підприємства	25	20	3. Особливості конкуренції в галузі	20	17
4. Рівень рентабельності	20	7	4. Норма прибутку в галузі	20	12
5. Технологічні переваги	10	7	5. Відданість та цінності споживачів	20	15
6. Кваліфікація персоналу	15	12			
7. Продуктовий асортимент	10	6			
Загальна оцінка, балів	100	66		100	74

наявного потенціалу (сильних сторін). У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний впливи на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно: 1) нейтралізації можливих ризиків; 2) використання додаткових шансів [7]. За період своєї діяльності ТОВ «АФ «Рассвет»

удалося досягти певних успіхів на регіональному ринку (табл. 3).

Висновки з проведеного дослідження. Діагностика досліджуваного підприємства свідчить про необхідність застосування заходів, основною метою яких є збільшення частки ринку та недопущення втрати наявних конкурентних позицій. Для

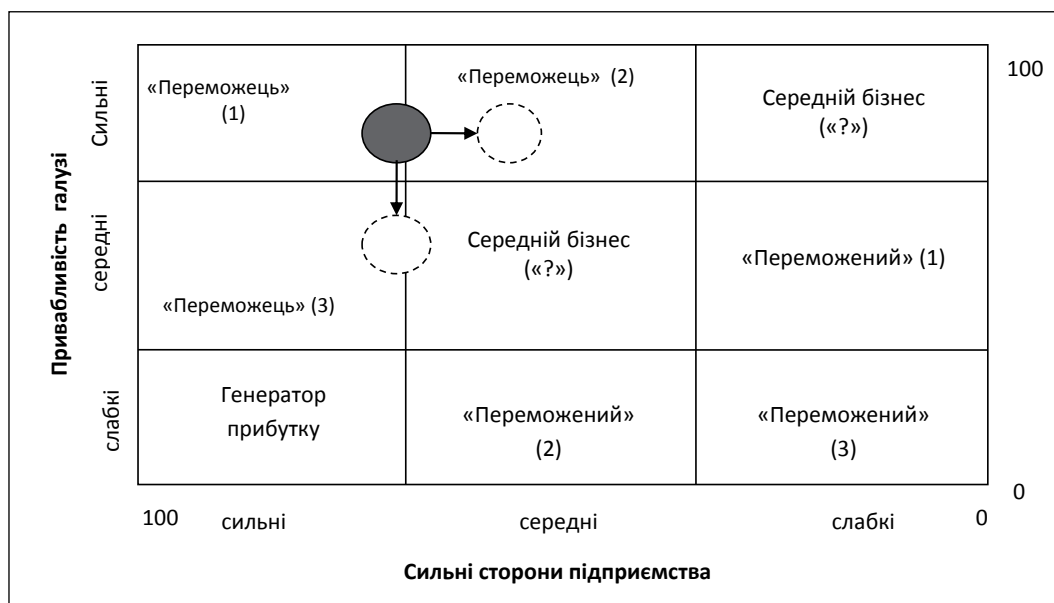


Рис. 2. Конкурентна позиція ТОВ «АФ «Рассвет» у стратегічному просторі моделі GE/McKinsey

Таблиця 3

SWOT-аналіз для ТОВ «АФ «Рассвет»

S	Сильні сторони	Слабкі сторони	W
	<ul style="list-style-type: none"> – наявність прямих каналів збуту – цінова конкурентоспроможність на ринку району – зв'язки з контактними аудиторіями – можливість виробництва екологічної продукції – значний досвід роботи даного підприємства – можливість залучення місцевого населення – великий розмір підприємства – потужна матеріально-технічна база – наявність інвесторів – достатня кількість власних оборотних коштів 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність галузі тваринництва, що унеможливило внесення достатньої кількості органічних добрив, а також упровадження систем органічного землеробства та поліпшення родючості ґрунтів – збільшення площ технічних культур – застаріла система управління виробництвом – відсутність власного сайту підприємства – відсутність асортименту продукції – дебіторська заборгованість – збільшення витрат на виробництво продукції – неефективна система контролю якості продукції. – недосконала система управління персоналом – тенденція до старіння робочої сили – відсутність програм розвитку персоналу 	
O	Можливості	Загрози	T
	<ul style="list-style-type: none"> – можливість розширення ринків збуту – можливість розширення площ підприємства та ефективності їх використання – можливість упровадження у виробництво нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур – можливість виробництва екологічно чистої продукції – близькість до міста Харкова як великого ринку збуту продукції – ріст конкурентоспроможності галузі – перспектива отримання додаткових фінансових ресурсів зовні (інвестиції) – можливість використання інновацій, новітніх технологій виробництва продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик утрати урожаю через особливості природно-кліматичних умов, хвороби рослин та напади шкідників – розширення діяльності і збільшення обсягів виробництва конкурентів – зниження курсу національної валюти – нестабільне політичне становище країни, нестабільне правове поле держави – підвищення вартості енергоносіїв та інших комунальних платежів – відсутність підтримки держави – зміна митних процедур та мита може різко знизити попит на міжнародних ринках 	

цього підприємство має зменшувати собівартість виробництва продукції, використовувати маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Конкретні дії на ринку Харківської області можуть містити в собі: розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші; збереження розумних цін і привабливої якості; створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів; здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність по витратах і технологічний розвиток; укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами. Під час розроблення стратегії необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Школы стратегий/ Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. М.: Книга по требованию, 2017. 330 с.
2. Chandler A.D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: учебник для вузов; пер. с 12-го англ. изд. М.: Вильямс, 2002. 928 с.
4. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (27). С. 109–112.
5. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. URL: <http://libcollege.com/book/47-strategichnij-analiz-navchalnij-posibnik-golovko-t-v.html>.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб.; вид. 2-е, доп. Львів: Новий світ – 2000, 2003. 272 с.
7. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.

REFERENCES:

1. G. Mintsberg (2017) Shkoly strategiy [Schools of Strategies]. Moscow: Kniga po Trebovaniyu (in Russian)
2. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
3. Tompson A.A. Strategicheskii menedzhment, kontseptsii i situatsii [Management, conceptions and situations]. Moscow: Izdatel'skiy dom "Vil'yams" (in Russian)
4. Khatser M.V. (2014) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [The development strategy of an enterprise under the conditions of instability in state economics]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) no 3 (27), pp.109-112
5. Holovko T.V. Stratehichnyi analiz: navchalnyi posibnyk [Strategic analysis educational manual] Available at: <http://libcollege.com/book/47-strategichnij-analiz-navchalnij-posibnik-golovko-t-v.html> (accessed 15 January 2018)
6. Redchenko K.I. (2003) Stratehichnyi analiz u biznesi: navchalnyi posibnyk [Strategic analysis in business: educational manual]. Lviv: "Novyi svit" (in Ukrainian)
7. Ihnatieva I.A.(2008) Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic management: manual]. K.: Karavela (in Ukrainian)

Taran O.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and Administration
Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchaev

Taran Y.S.

Postgraduate Student, Master of Management
Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchaev

THE DETERMINATION OF DEVELOPMENT STRATEGY IN A PLANT-GROWING BRANCH OF AN AGRARIAN ENTERPRISE

Market conditions make agrarian enterprises managers act according to the directed strategies: they should plan further activities and make adequate strategic decisions taking into consideration the condition of state and regional economy, political and legal factors which define the conditions of production activities and state of the market. Hence under the conditions working out of strategy at an agrarian enterprise can be a basis of strategic changes and innovations in agribusiness development, which are required nowadays. Middle and small enterprises are more mobile and flexible than big ones. They are reanimated more quickly after the negative consequences of external conditions and they do not demand the formation of a complex mechanism in strategic management. Thus the existing positions and possible prospects of enterprise development by means of different metrical models in strategic analysis can be defined on the example of a specific agrarian enterprise.

According to the recommendations obtained by SPACE method, the TOV Agrofirma "Rassvet" uses the strategy within the sector of competitive strategy. The enterprise is expected to reach low expenditures concerning the production and sale of its products according to the vector of the recommended competitive strategy. Thus,

it can win a bigger market part by means of lower prices of the same products. The enterprises realizing the strategic type must have an optimum organization of production and supply, technology, distribution system to reach the lowest expenditures.

The McKinsey 7S Framework model focused on the future profitability of invested costs or income. It means that the emphasis is put on the analysis of the influence of additional investments into the further specific business type on income. Thus, all the business sectors of an enterprise are ranged as candidates to obtain additional investments according both to the quantitative and qualitative parameters. The strong points of the enterprise under study are given 66 marks and the indicators of market attractiveness – 74 marks. According to the calculated marks, the first one is marked on the X-axis, and the second one – on the Y-axis, the enterprise position is in the square of GE-McKinsey nine-box matrix. It is characterized by a strong competitive position in the market and high market attractiveness. The enterprise is likely to be an absolute leader or one of the leaders in the market. These are the strong positions of certain competitions, which can threaten the enterprise. That's why the strategy of an enterprise in this position should be aimed at the protection of its condition mainly by means of additional investments.

The diagnostics at the enterprise under study is evidence of the necessity to apply measures directed to increase a market part and avoid the loss of the existing competitive positions. Hence the enterprise must decrease a prime cost of production using available marketing and advertising possibilities, find new partners, and expand sale markets. The specific activities in Kharkiv region's market can deal with the expansion of production parameter live to deprive competitors of possible vacant places to hold reasonable prices and attractive quality to form new outputs in order to take the lead over the increase of market demand blockading the expansion potential of small competitors, to invest ensuring expenditures competitiveness technological development to draw up exclusive contracts with the best suppliers and dealers. While working out the strategy, one should remember that possibilities and threats can pass to the opposite side.