

Желуденко К. В.

аспірант

Херсонського державного аграрного університету

Zheludenko K. V.

Postgraduate student

Kherson State Agricultural University

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### STRATEGIC MANAGEMENT IN ENSURING COMPETITIVENESS AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Анотація.** У статті досліджено сутність та значення стратегічного управління під час забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Представлено підходи науковців до визначення понять «конкурентна стратегія» та «стратегічне управління». Розглянуто принципи функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю. Наведено етапи здійснення стратегічного управління аграрними підприємствами та запропоновано шляхи його вдосконалення.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне управління, стратегія конкурентної боротьби, конкуренція.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах інтеграції національної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетного значення набуває здатність підприємств проводити досконалу конкурентну політику. Аграрні підприємства діють у досить динамічному конкурентному середовищі, що характеризується непередбачуваною поведінкою суперників, розвитком інновацій, удосконаленням методів господарювання, зміною потреб суб'єктів ринкових відносин, тому для підтримання функціонування та подальшого розвитку підприємства повинні пристосовуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вибір стратегічного напрямку управління їх діяльністю забезпечує досягнення ними поставлених завдань та адаптацію до нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку теорії та методології стратегічного управління присвятили наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні учені, як: І. Ансофф [2], В.О. Василенко [3], Л.Є. Довгань [6], М. Портер [9], А. Томпсон [14], П.Т. Саблук [12], А. Стрікленд [14], Т.І. Ткаченко [3], З.Є. Шершньова [15] та ін. Теоретичні основи формування стратегічного управління, наведені у дослідженнях науковців, можуть бути використані у поглибленні визначення завдань і методів здійснення стратегічного управління аграрних підприємств в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

**Метою** даної роботи є визначення сутності поняття «стратегічне управління» та його вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

#### **Результати дослідження.**

На сучасному етапі функціонування аграрних підприємств виникає необхідність пошуку стратегічних шляхів їх розвитку та забезпечення економічного зростання у довгостроковій перспективі, оскільки під час управління господарською діяльністю недостатньо ухвалювати лише поточні управлінські рішення з певних її аспектів. Дослідження сутності стратегічного управління знаходиться у центрі уваги науковців. Серед учених немає єдиного підходу до визначення місця стратегій підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління

організацією. Оскільки кожне підприємство є унікальним, неможливо впровадити єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління до всіх суб'єктів господарювання, тому процес формування стратегії для кожного є особливим і визначається залежно від положення на ринку, розвитку потенційних можливостей, поведінки підприємств-суперників, характеристик продуктів або послуг, стану економіки, культури, традицій та багатьох інших показників. Водночас є деякі основні моменти, які дають змогу стверджувати, що є загальні принципи розроблення стратегічної поведінки, незалежні від специфіки підприємства. Стратегію, спрямовану на досягнення, підтримку та посилення конкурентної позиції, визначають різними поняттями: «конкурентна стратегія», «стратегія конкуренції», «стратегія конкурентної боротьби» та «ділова стратегія».

Існує багато визначень терміну «конкурентна стратегія», представлених у роботах відомих учених-економістів. Так, М. Портер [9] стратегію конкуренції описує як комплекс наступальних чи оборонних дій, спрямованих на формування стійкого стану в галузі для успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства. Як уважають А. Томпсон і А. Стрікленд [14], мета конкурентної стратегії полягає у тому, щоб перевершити суперників у наданих споживачам товарах і послугах і мати за рахунок цього конкурентну перевагу та лідерство на ринку. Б. Карлоф [7] визначає конкурентну стратегію як сукупність правил, дотримання яких дасть змогу підприємству досягати і підтримувати конкурентоспроможність у певній галузі. На думку Г. Азосва [1], конкурентною стратегією є послідовність дій організації, спрямована на досягнення успіху в конкурентній боротьбі в умовах ринку. Отже, конкурентна стратегія являє собою комплекс заходів підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг над суперниками, завоювання й утримання конкурентної позиції на ринку, а також збереження або посилення бажаного рівня конкурентоспроможності. Проте конкурентні переваги все більше охоплюють власності, важливі для споживачів та спрямовані на задо-

волення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємств, тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємств з урахуванням їх позицій у галузі.

Виходячи з розуміння поняття «конкурентна стратегія», можна визначити сутність та значення стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У працях науковців наведено значну кількість визначень стратегічного управління (табл. 1).

Отже, узагальнюючи наявні підходи, можна вважати, що стратегічне управління – це процес установлення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та розроблення комплексу конкретних дій щодо їх реалізації, що забезпечить досягнення поставлених завдань та життєздатність організації в умовах, що змінюються. У національних аграрних підприємств на внутрішньому і на зовнішньому ринках виникає необхідність застосування ефективних інструментів стратегічного управління, що використовуються під час формування науково обґрунтованої стратегії підвищення їх конкурентоспроможності. Її розроблення, враховуючи специфіку діяльності та чинники забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств, потребує обґрунтування вибору механізмів її формування. Ефективна діяльність на довгострокову перспективу, високі темпи розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин визначаються рівнем стратегічної політики, здатністю прогнозувати та приймати довгострокові рішення, які орієнтовані на майбутнє й є основою для прийняття оперативних рішень. Стратегічні рішення характеризуються такими показниками, як інноваційність, спрямованість на перспективні цілі підприємства, на можливості, та потребують певних знань.

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розроблення та контролю над виконанням стратегій підприємств. Але перш ніж їх формулювати, необхідно вивчити ринок та скорегувати діяльність аграрних підприємств відповідно до їх потреб. Головними завданнями є: організаційно-економічне забезпечення виходу підприємства на нові ринки збуту сільськогосподарської продукції; реалізація інноваційних проектів; забезпечення ефективної взаємодії науки, освіти, виробництва в розвитку інноваційної діяльності; розвиток системи економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності за якість продукції тощо.

Впровадження стратегічного управління на підприємстві можливо здійснювати тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою, тобто працівники якої мають страте-

гічне мислення, впроваджується стратегічне планування, яке дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядковується досягненню поставлених стратегічних завдань [6, с. 15]. Перевагами стратегічно орієнтованих організацій є: зниження до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються; здатність покращити керованість підприємством, оскільки за наявності системи стратегічних планів є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; упровадження системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості організації та окремих її відділів до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей. Реалізація усіх цих переваг дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

З огляду на наявні загальні принципи управління економікою, господарського механізму, а також організаційно-економічного управління підприємством, принципами функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю є принципи перспективності, пріоритетності, реалізації, поетапності та комплексності [6, с. 12].

Принцип перспективності означає орієнтованість стратегічного управління підприємства на довгострокову перспективу, а тому наслідки стратегічних рішень, що приймаються, мають велике значення для розвитку організації на тривалий термін.

Принцип пріоритетності означає, що керівництву підприємства потрібно послідовно дотримуватися певної стратегії, а тактичні дії повинні відповідати стратегічним завданням. Оскільки стратегічне управління здійснюється в умовах високої невизначеності, керівництву потрібно бути готовим до внесення коректив, що не виходитимуть за межі узгодженої концепції розвитку організації.

Принцип реалізації визначається тим, що планові показники повинні відповідати реальним можливостям зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип поетапності пояснюється тим, що стратегія впроваджується послідовно: довгострокові завдання вирішуються через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив.

Принцип комплексності передбачає аналіз та облік інформації, що дає змогу вчасно реагувати на зміни вну-

Таблиця 1

**Визначення поняття «стратегічне управління»**

Дослідники	Сутність поняття «стратегічне управління»
І. Ансофф [2]	Діяльність, пов'язана з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [3]	Динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
А.П. Міщенко [11]	Процес, спрямований на створення конкурентних переваг фірми та забезпечення ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються
А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [14]	Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
З.Є. Шершньова [15]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей

Джерело: складено за [2; 3; 11; 14; 15]

трішнього та зовнішнього середовища. Розробляючи ефективну стратегію, необхідно враховувати велику кількість факторів, при цьому досліджувати їх потрібно, зважаючи на важливість та пріоритетність.

На результативність стратегічного управління впливає дотримання процесу його здійснення, що включає такі взаємопов'язані етапи, як [6, с. 18]: розроблення місії організації; визначення її цілей; оцінка та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; визначення типу розвитку підприємства; вибір стратегії, її реалізація та оцінка (рис. 1).

Найбільш важливим етапом здійснення стратегічного управління є вибір місії та цілей. Місія підприємства визначає його статус та забезпечує напрям та орієнтири для формування цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю над виконанням планів.

Наступний етап управління стратегічним розвитком аграрних підприємств – дослідження дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на їх стан. Нестабільність зовнішнього середовища аграрного сектору викликає соціально-економічні, технологічні та екологічні проблеми підприємств. Аналізуючи зовнішнє середовище, можливо встановити межі, в яких будуть функціонувати аграрні підприємства; визначити ймовірні сприятливі ситуації та загрози; відокремити сильні та слабкі сторони суперників, напрями їх розвитку. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, сильні й слабкі сторони підприємств, а також потенціал, на який

вони можуть розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власної мети.

Визначення типу розвитку підприємств, на якому вони знаходяться, а відповідно, й їх перспектив, є третім етапом стратегічного управління. На тип розвитку підприємств впливає співвідношення основних факторів виробництва й результативних показників. На даному етапі необхідно враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів, основних виробничих фондів. Розвиток економіки держави залежить від рівня інноваційної активності окремого підприємства, а саме перенесення акценту на застосування нових технологій, прогресивних організаційних та управлінських рішень, тобто інноваційний тип розвитку є важливим чинником довгострокового успіху аграрних підприємств та, як наслідок, розвитку країни у цілому. Стан підприємства покращується за рахунок скасування збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, відміни застарілих технологій, корегування обсягів виробництва відповідно до попиту та ін.

Наступний етап стратегічного управління полягає у формуванні портфеля стратегічних альтернатив та виборі стратегії розвитку підприємств. Це дає змогу визначити їхню поведінку на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру їх змін; провести оцінку конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг підприємств; визначити ресурси, які потрібно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Формування стратегії підприємств ґрунтується на виборі базової



Рис. 1. Етапи здійснення стратегічного управління підприємством

Джерело: складено за [5; 6]

Характерні риси конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали, енергоносії
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу чи сегмент ринку та реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації

Джерело: складено за [13, с. 218]

стратегії та залежить від аналізу фінансового стану організації, виробництва, персоналу, організаційної культури, іміджу, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу підприємства та типу розвитку. Моделі поведінки визначаються на основі оцінки зовнішнього потенціалу підприємств: високому потенціалу відповідає наступальна модель, низькому – захисна. Вибір захисної або наступальної моделі поведінки зумовлює вибір однієї з трьох базових стратегій, запропонованих М. Портером (табл. 2).

Реалізація стратегії як наступний етап управління – процес критичний, оскільки саме він у разі успішного здійснення приводить підприємства до досягнення поставленої мети. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розроблення стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємств, що являє собою комплекс конкретних дій із реалізації розробленої стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Дана програма включає набір тактичних завдань, побудову графіків виконання стратегії, визначення завдань і функцій виконавців стратегії. Реалізація програми виконання стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка ступеню відповідності даної стратегії сучасному стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, запланованим цілям. За необхідності здійснюються корегування самої стратегії та дій з її реалізації. Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: впевненість її виконавців у своїх здібностях; готовність підприємства до змін, відповідність стратегії потребам середовища. Проблемами, що пов'язані з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі організації; високі ризики; відсутність досвіду; недосконалість інформаційних систем та методів діяльності тощо.

На функціонування аграрних підприємств та управління ними впливає значна кількість факторів, зумовлених особливостями сільського господарства, зокрема: залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов; потреба у залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею; тривалий часовий інтервал між періодом витрат та отриманням доходу; одночасний розвиток декількох галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, але взаємопов'язані результатами; використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва; різні терміни зберігання та реалізації продукції; викорис-

тання землі як одного з ресурсів виробництва; ротаційність аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

Для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств застосовують такі шляхи їх стратегічного розвитку, як: удосконалення методів господарювання; підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів через упровадження енергозберігаючих та ресурсоощадних технологій виробництва і застосування новітніх досягнень у техніці та обладнанні; врахування особливостей потреб споживачів залежно від регіону; вдосконалення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та управління виробництвом на основі сучасного програмного забезпечення; використання державної підтримки; врахування сільськогосподарськими підприємствами свого геополітичного становища, природно-кліматичних умов та забезпеченість трудовими ресурсами і науковим потенціалом.

**Висновки.** Стратегічне управління є одним з ефективних способів управління в умовах змінного та непередбачуваного зовнішнього середовища, в якому функціонують виробники аграрної продукції. Це процес установалення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та їх упровадження, що забезпечить досягнення поставлених цілей. Головні завдання стратегічного управління сільськогосподарських підприємств полягають у розробленні їх стратегічної орієнтації, визначенні стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг та своєчасному реагуванні на зміни в середовищі функціонування. Разом із тим унаслідок особливостей сільськогосподарського виробництва, відсутності методики оцінювання типів розвитку суб'єктів діяльності стратегічне управління набуло практичного застосування незначною кількістю підприємств, а інші надають перевагу короткостроковому управлінню, що не дає можливості орієнтуватися на майбутнє. Для побудови ефективного процесу управління аграрними підприємствами передбачаються впровадження стратегічних заходів та розроблення дій щодо їх реалізації, державна підтримка вітчизняних виробників, залучення інноваційних проектів, наукового кадрового потенціалу, застосування прогресивних організаційних та управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-е вид., виправл. і доп. ; за ред. В.О. Василенка. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
4. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О.І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://chasopis.gesic.stu.cn.ua/nomer/2013/1/seriya\\_1/ua/049-058.pdf](http://chasopis.gesic.stu.cn.ua/nomer/2013/1/seriya_1/ua/049-058.pdf).



5. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В.В. Голік // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2(164). – С. 15–24.
6. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-е вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. ; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
8. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16–17.
9. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області / К.В. Кравець // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 16. – № 2. – С. 98–104.
11. Мищенко А.П. Стратегическое управление : [учеб. пособ.] / А.П. Мищенко. – Днепропетровск : ДУЭП, 2003. – 261 с.
12. Саблук П.Т. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / П.Т. Саблук, В.Я. Мессель-Веселяк ; Інститут аграрної економіки УААН. – К., 2002. – 60 с.
13. Свиридова С.С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / С.С. Свиридова, О.М. Стойловська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – Т. 3. – С. 216–218.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
15. Шершньова З.С. Стратегічне управління : [підручник] / З.С. Шершньова ; 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

**Аннотация.** В статье исследованы сущность и значение стратегического управления при обеспечении конкурентоспособности аграрных предприятий. Представлены подходы ученых к определению понятий «конкурентная стратегия» и «стратегическое управление». Рассмотрены принципы функционирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью. Приведены этапы осуществления стратегического управления аграрными предприятиями и предложены пути его совершенствования.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, конкурентоспособность, стратегическое управление, стратегия конкурентной борьбы, конкуренция.

**Summary.** This article explores the essence and significance of strategic management while ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. Presented scientific approaches to the definition of «competitive strategy» and «strategic management». Considered the principles of the functioning of the strategic management of competitiveness. The stages of the strategic management of agricultural enterprises and the ways of its improvement are defined.

**Key words:** competitive strategy, competitiveness, strategic management, competitive strategy, competition.