

## УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*КАЛІНІЧЕНКО С.М., К.Е.Н., МИКИТАСЬ А.В., К.Ю.Н.,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА  
НАГОЛЮК О.Є., К.Ю.Н.,  
ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, за сучасних умов їх функціонування на об'єктових ринках, є одним з найскладніших та найперспективніших напрямів досліджень, що, в першу чергу, викликано особливостями провадження їх виробничої діяльності. Слід відзначити, що основні проблеми провадження ефективної виробничої-господарської діяльності аграрних товаровиробників мають не лише комерційний, а й виробничий характер. Тому пристосування існуючих теоретичних положень та виокремлення основних компонентів з подальшим використанням, як комплексної стратегії, є актуальним завданням проведення досліджень даного напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує широкий спектр вже визначених в теорії стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємств і розглядати їх як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема, виділяють блок стратегій формування конкурентних переваг (стратегії контролю над витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування), блок стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств (товарно-ринкова й ресурсно-ринкова стратегії, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційні стратегії, організаційна та управлінська стратегії тощо), блок стратегій конкурентної поведінки підприємств на обраних цільових ринках (наступальні, оборонні та коопераційні стратегії). Однак, на нашу думку, їх пристосування до діяльності аграрних підприємств в повному обсязі не є можливим через галузеву специфіку.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження окремих компонентів системи стратегій підприємств для можливості

обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування на цільових ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система конкурентних стратегій підприємств в теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через ряд чинників організаційного, економічного та управлінського характеру.

Зокрема, що стосується проблем організаційної частини, то першочерговою стратегією підприємств є якнайповніше забезпечення використання вже існуючих виробничих потужностей підприємств. В аграрному виробництві роками формується техніко-технологічна база, проведення оновлення якої не є можливим для фактора швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Тобто така стратегія формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, та основні виробничі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова та технологічна стратегія – в більшості випадків не зможуть оновлюватись або взагалі застосовуватись до аграрних підприємств в короткостроковому періоді. Слід також відзначити, що основним негативним фактором підвищення конкурентоспроможності для аграрних підприємств є час, тому саме швидке реагування на ринкову ситуацію є одним з найважливіших та найважчих завдань, поставлених перед ними.

Пристаюючи стратегії надбання конкурентних переваг чи так звані загальні стратегії конкуренції, сутність яких розкрита через матрицю за канонічним підходом М. Портера, для умов функціонування аграрних підприємств, можна зробити наступні висновки. Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для

споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію. Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [3].

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Для аграрних підприємств стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких воно буде працювати, та способу позиціонування товарів підприємства в кожному з цільових сегментів. Укрупнено процес розробки стратегії фокусування для підприємств складається з п'яти етапів: 1. Визначення доцільності застосування підприємством генеричної стратегії фокусування. 2. Сегментування ринку. 3. Вибір цільових сегментів. 4. Позиціонування товару на ринку. 5. Конкретизація стратегії фокусування шляхом розробки комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту

Запропонований М.Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався доповненням та модифікаціям. Одна з таких модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: стратегія лідерства по витратах; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія на базі низьких витрат; сфокусована стратегія на базі диференціації продукції. Розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення [4].

Етапи розробки та реалізації конкурентних стратегій:

1. Встановлення мети. Розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них, треті - на зближення з ними, четверті – на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі

суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожному підприємству доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети підприємства.

3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства. Мета дослідження - виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабких) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що становлять, і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається у свою чергу з ряду підсистем; оцінювати показники слід в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по підприємств.

4. Визначення стратегічної мети і постановки завдань. Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може

бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

6. Планування реалізації стратегії. Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати. 7. Реалізація стратегічних рішень. Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегії: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Проте, запропоновану модель не слід вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

**Висновки.** Стратегія забезпечення розвитку підприємства являє собою комплексну стратегію підприємств, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування існуючих теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх конкурентоспроможності.

## **Література.**

1. Бойко, Ю.О. (2015). Конкурентні структури ринків збуту та потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій, 315-317.
2. Зінчук, Т.О. (2013). Кон'юнктура європейського аграрного ринку: тенденції та перспективи для України. Збірник наукових праць Таврійського державного агроєкологічного університету, 2 (14), 96-105.
3. Іващенко, О.В. (2012). Сучасні тенденції розвитку маркетингу вітчизняних – підприємств – виробників зерна. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету, 2 (18), 146-153.
4. Мандич О. В., (2017). Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 1 (07), 116-120.
5. Красноруцький, О.О. (2015). Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 162, 20-31.

## **References.**

1. Boyko Yu.O. (2015). Konkurentni struktury rynkiv zbutu ta potentials konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Competitive structures of sales markets and the state of competition of industrial enterprises]. *Teoriya i praktyka rozvytku ahropromylovoho kompleksu ta sil's'kykh terytoriy – Theory and practice of the development of agricultural and industrial complexes*, pp. 315-317 [in Ukrainian].
2. Zinchuk T.O. (2013). Kon'yunktura yevropeyc'koho ahrarnoho rynku: tendentsiyi ta perpektyvy dlya Ukrainy [Daylight saving time for the european market: trends and opportunities for Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnogo ahroekolohichnogo univertsytetu – The assistant of the Naukoib Pravets of the Tavriysky Institute of Constitutional Affairs*, No. 2 (14), 96-105 [in Ukrainian].
3. Ivashchenko O.V. (2012). Cuchacni tendentsiyi rozvytku marketynhu vitchyznyanykh – pidpryyemctv – vyrobnykiv zerna [Educational trends in the development of domestic language – entrepreneurship – grain harvesters]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnogo ahrotekhnolohichnogo univertsytetu – The assistant of the naukovih praxis of the Tavriyskogo conducting the scientific conference Univ*, No. 2 (18), pp. 146-153 [in Ukrainian].
4. Mandych O.V. (2017). Stratehiyi konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv [Strategies for competitive development of agrarian enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, No. 1 (07), pp. 116-120 [in Ukrainian].

5. Kracnoruts'kyy O.O. (2015). Determinanty rozvytku cytem rynkovoho rozpodilu produktsiyi ahrarnykh pidpryyemstv [Databases of the development of the market of market for the production of agricultural enterprises]. *Visnyk HNTUSG. Ekonomichni nauky – Bulletin of HNTUSG. Economic science*, No. 162, pp. 20-31 [in Ukrainian].

#### **Анотація.**

**Калініченко С.М., Микитась А.В., Наголюк О.Є. Управлінські стратегії забезпечення розвитку підприємств.**

*В статті розглянуто систему конкурентних стратегій аграрних підприємств, зокрема, особлива увага приділяється стратегії отримання конкурентних переваг в якості загальної конкурентної стратегії. Проаналізовано особливості формування і використання деяких певних стратегій для сучасних умов сільськогосподарських підприємств в Україні. Запропонована комплексна стратегія для формування конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств функціональними компонентами.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегія, система, підприємство, ефективність.

#### **Аннотация.**

**Калініченко С.Н., Микитась А.В., Наголюк А.Е. Управленческие стратегии обеспечения развития предприятий.**

*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 предприятий функциональными компонентами.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегия, система, предприятие, эффективность.

#### **Abstract.**

**Kalinichenko S., Mykytas A., Nagolyuk O. Management structures for enterprise development.**

*The article describes a system of competitive strategies of agricultural enterprises, in particular, it focuses on strategies to gain competitive advantage in an overall competitive strategy. The peculiarities of formation and use of some specific strategies for modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine. A comprehensive strategy for the formation of competitive potential and competitiveness of the enterprises of the functional components.*

**Key words:** competitiveness, strategy, system, enterprise, efficiency.