

*Кирилов Ю.Є. – д.е.н., доцент
Желуденко К.В. – аспірант
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет», м. Херсон*

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах інтеграції національної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетне 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 змушені адаптуватися до постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вибір стратегічного напрямку в управлінні їх діяльністю забезпечує досягнення ними поставленої мети та пристосування до нових умов.

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

На сучасному етапі функціонування аграрних підприємств все більш необхідним стає стратегічне бачення шляхів розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. Управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень з окремих її аспектів, тому підприємства усвідомлюють необхідність перспективного управління господарською діяльністю.

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. Стрікланд [14], Т.І. Ткаченко [3], З.Є. Шершньова [15] та інші. 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.

Визначення та дослідження сутності стратегічного управління знаходиться в центрі уваги науковців. Серед учених немає єдиного підходу щодо визначення місця стратегій підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організацією. Так як кожне підприємство є унікальним, неможливо впровадити єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління щодо всіх суб'єктів господарювання. Тому процес формування стратегії для кожного є особливим і визначається в залежності від положення на ринку, розвитку потенційних можливостей, поведінки підприємств-суперників, характеристик продуктів або послуг, стану

економіки, культури, традицій та багатьох інших показників. Водночас існують деякі основні моменти, які дозволяють стверджувати, що існують загальні принципи розробки 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 в роботах відомих вчених-економістів. Так, М. Портер [9] стратегію конкуренції описує як комплекс наступальних чи оборонних дій, спрямованих на формування стійкого стану в галузі з ціллю успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства. Як вважають А. Томпсон і А. Стрікланд [14], мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити суперників у наданих споживачам товарів і послуг, і мати за рахунок цього конкурентну перевагу та лідерство на ринку. Б. Карлоф [7] визначає конкурентну стратегію, як сукупність правил, дотримання яких дозволить підприємству досягати і підтримувати конкурентоспроможність у певній галузі. На думку Г. Азоева [1], конкурентною стратегією є послідовність дій організації, спрямована на досягнення успіху в конкурентній боротьбі в умовах ринку. Отже, конкурентна стратегія представляє собою комплекс заходів підприємства, направлений на досягнення конкурентних переваг над суперниками, завоювання і утримання конкурентної позиції на ринку, а також збереження або посилення бажаного рівня конкурентоспроможності. Проте конкурентні переваги все більше охоплюють властивості, важливі для споживачів та спрямовані на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємства з урахуванням його позиції в 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 існуючі підходи, можна вважати, що стратегічне управління – це процес визначення та досягнення поставлених завдань за допомогою постійного балансування між потребами та можливостями підприємств та їх оточення, а основою стратегії на будь-якому організаційному рівні організації є конкурентні переваги і закріплена ефективна стратегічна позиція, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах [13, с. 217]. Тому у національних аграрних підприємств на внутрішньому і на зовнішньому ринках виникає необхідність застосування ефективних інструментів стратегічного управління, що використовуються при формуванні науково обґрунтованої стратегії підвищення їх конкурентоспроможності. Її розробка, враховуючи специфіку діяльності та чинники забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств, потребує обґрунтування вибору механізмів її формування.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегічне управління»

Дослідники	Сутність поняття «стратегічне управління»
І. Ансофф [2]	діяльність, пов'язана зі встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють 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. Стрікленд [14]	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки 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: [2, 3, 11, 14, 15]

Ефективна діяльність на довгострокову перспективу, високі темпи розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин визначаються переважно рівнем стратегічної політики, здатністю прогнозувати та приймати довгострокові рішення, які орієнтовані на майбутнє і є основою для прийняття оперативних рішень. Стратегічні рішення характеризуються такими показниками, як інноваційність, направленість на перспективні цілі підприємства, на можливості, та потребують певних знань. Для надання повної характеристики стратегічного управління потрібно його порівняти з оперативним управлінням. Порівняння доцільно провести по ключовим характеристикам управління (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння видів управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Створення конкурентних переваг для забезпечення довгострокової діяльності підприємства	Виробництво товарів та отримання доходу
Завдання	Спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, адаптація і пошук конкурентних можливостей	Пошук раціональних шляхів використання ресурсів для отримання максимального прибутку
Час	Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива
Ефективність	Показник стратегічного успіху на ринку (зростання або падіння долі ринку)	Показники прибутковості та рентабельності підприємства

Джерело: [13, с. 217]

Система стратегічного управління підприємств визначається взаємодією певних факторів, до яких відносяться: галузева належність; розміри організації (залежно від галузевих особливостей); тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; характерні риси виробничого потенціалу; наявність або відсутність науково-технічного потенціалу; рівень управління та кваліфікації персоналу тощо [6, с. 14].

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за 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 проєктів; забезпечення ефективної взаємодії науки, освіти, виробництва у 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 стратегічне мислення, впроваджується стратегічне планування, яке дозволяє розробку та використання інтегрованої системи 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, так як за наявності системи стратегічних планів є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; впровадження 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 дозволить побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

З огляду на існуючі загальні принципи управління економікою, господарського механізму, а також організаційно – економічного управління підприємством, принципами функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю є: принцип 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 їх тактичні дії повинні

відповідати стратегічним завданням. При цьому, так як 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 середовищ.

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 дозволяє вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Розроблюючи ефективну стратегію, необхідно враховувати велику кількість факторів, при цьому досліджувати їх потрібно враховуючи важливість та пріоритетність.

Результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає взаємопов'язані етапи, такі як [6, с. 18]: розроблення місії підприємства; визначення цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; визначення сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії та її оцінка.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним етапом 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 за виконанням планів.

Наступним етапом в управлінні стратегічним розвитком аграрних підприємств є визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на стан підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища, яка на сьогодні спостерігається в аграрному секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає можливість встановити межі, у яких будуть функціонувати аграрні підприємства; визначити можливі сприятливі ситуації та загрози; виокремити сильні й слабкі сторони конкурентів, напрямів їх розвитку. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, сильні та слабкі сторони, потенціал, на який можуть розраховувати підприємства в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей.

Визначення типу розвитку підприємств, на якому вони знаходяться в даний час, а відповідно і перспективи на майбутнє, є третім етапом стратегічного управління розвитком. Тип розвитку підприємств безпосередньо залежить від співвідношення між основними факторами виробництва й результативними показниками. При діагностиці типу розвитку аграрних підприємств потрібно враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів, основних виробничих фондів. Розвиток економіки країни залежить від рівня інноваційної активності окремого

підприємства, а саме перенесення акценту на використання принципово нових технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень. Таким чином, інноваційний тип розвитку є головним чинником довгострокового успіху аграрних підприємств та, як наслідок, розвитку країни в цілому. Стан підприємства покращується за рахунок скасування збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, відміни застарілих технологій, корегування обсягів виробництва відповідно до попиту та інше.

Формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємств дає змогу визначити напрямки поведінки їх на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги підприємств; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Формування стратегії підприємств ґрунтується на виборі базової 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. 3).

Таблиця 3

Характерні риси конкурентних стратегій

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

Джерело: [13, с. 218]

Реалізація стратегії як наступний етап управління є критичним процесом, оскільки саме він у випадку успішного здійснення приводить підприємства до досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки стратегічного плану формування конкурентоспроможності підприємств, що представляє собою комплекс конкретних дій з реалізації розробленої стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Дана програма включає набір тактичних задач, побудову графіків виконання стратегії, визначення задач і функцій виконавців стратегії. Реалізація програми виконання стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основною задачею якого є оцінка ступеню відповідності даної стратегії сучасному стану внутрішнього та зовнішнього середовища

підприємств, запланованим цілям. За необхідності, здійснюється корегування самої стратегії та дії з її реалізації.

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: упевненість 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, які зумовлені особливостями сільського господарства, зокрема: залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов; потреба з 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; використання землі, як одного з ресурсів виробництва; ротаційність аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

Серед основних шляхів стратегічного розвитку аграрних підприємств виділяють: науково обґрунтовану систему ведення господарства, що враховує природно-кліматичні та економічні умови та розвиток на перспективу; створення матеріально-технічної бази, що відповідає обсягу і структурі виробництва продукції; удосконалення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації, впровадження енергозберігаючих та ресурсоекономних технологій виробництва, підвищення залучення наукового аграрного потенціалу [5, с. 21].

Висновки. Актуальним завданням сучасного розвитку економіки України є досягнення високого рівня конкурентоспроможності національних підприємств та забезпечення їх ефективного функціонування на довгострокову перспективу. Для виконання поставлених завдань передбачається впровадження стратегічних заходів та розробка відповідних дій щодо їх реалізації. Стратегічне управління виконує значну кількість завдань, таких як стратегічний аналіз, реалізація, розробка та контроль за виконанням стратегій підприємств. Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність методик оцінки типів розвитку суб'єктів діяльності призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке не дає можливості орієнтуватися на перспективу. Тому подальші дослідження в даному напрямі повинні полягати в науково-методичному забезпеченні стратегічного управління екстенсивним, інтенсивним та інноваційним типами розвитку аграрних підприємств.

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. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-ге 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 [Електронний ресурс]. – 2013. - №1 (4). – С. 49 – 58. – Режим доступу: http://chasopis.geci.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. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия: 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.
9. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл 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. – Том 16. №2. – С. 98 – 104.
11. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебное пособие / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: Издательство 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. Свірідова С.С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / С.С. Свірідова, 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 / Пер. с англ. 12 – е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.