

Скупейко В. В.,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і оподаткування, Львівський університет бізнесу та права, м. Львів

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЕТАПІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті розглянуто засади стратегічного планування власної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (СГП). Визначено, що у процесі стратегічного планування недостатньо уваги приділяється принципам системності та комплексності дій. Запропоновано модель формування та реалізації конкурентної стратегії для СГП на принципах системності та комплексності дій. Здійснено систематизацію цілей. Розкрито роль SWOT-аналізу в процесі побудови лінії конкурентної поведінки СГП. Наведено характеристику конкурентних стратегій для СГП та їх ключові параметри. Досліджено організаційно-економічну складову конкурентної стратегії. Напрямами, які потребують подальших досліджень, названо інформаційне, методологічне та методичне забезпечення, а також механізми забезпечення конкурентної стратегії.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, сільськогосподарські підприємства (СГП), ресурсний потенціал, конкурентна стратегія, етапи конкурентної стратегії.

Skupeyko V. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lviv University of Business and Law, Lviv

## CONTEMPORARY APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT STAGES OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE COMPETITIVENESS

***Abstract.** The article considers the principles of strategic planning of own competitiveness of agricultural enterprises. It is determined that in the process of strategic planning insufficient attention is paid to the principles of systemicity and complexity of actions. A model for the formation and implementation of a competitive strategy for agricultural enterprises on the principles of systemality and complexity of actions is proposed. The systematization of goals is carried out. The role of SWOT-analysis in the process of developing a line of competitive behavior of agricultural enterprises is revealed. The characteristics of competitive strategies for agricultural enterprises and their key parameters are given. The organizational&economic component of the competitive strategy is investigated. The data, methodological and methodical providing are viewed as the directions that require further research, as well as mechanisms for ensuring a competitive strategy.*

**Key words:** strategic planning, agricultural enterprises, resource potential, competitive strategy, stages of competitive strategy.

**Постановка проблеми.** Позичювання сільськогосподарських підприємств (далі - СГП) в конкурентному середовищі базується на потребах оптимізації ресурсного потенціалу з метою здійснення стратегічного планування власної конкурентоспроможності та подальшої реалізації економічної політики. Вибір моделі конкурентної поведінки передбачає дотримання певних правил, зокрема:

- управління ресурсним потенціалом з метою максимізації прибутку;

- формування інвестиційної привабливості як результат ефективності окупності капіталовкладень;

- забезпечення зростання цільового сегмента як наслідок застосовуваної ефективної цінової політики та товарного асортименту, які відповідають потребам кінцевого споживача.

Націленість СГП на забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності формується від моменту проголошення місії, власних цілей та завдань щодо стратегічного розвитку з дотриманням таких принципів управління, як системність (шляхом об'єднання суб'єктів та об'єктів конкурентного середовища), формування та використання власних переваг у відповідності до динаміки конкурентного

потенціалу. Важливою є адекватність процесу планування щодо наявного конкурентного середовища та конкурентних переваг.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням щодо формування конкурентного середовища та конкурентних переваг займалися багато як вітчизняних, так і іноземних вчених-економістів, що у своїх працях застосовували різні методичні підходи щодо реалізації стратегії конкурентного розвитку, але мали ознаки єдності концептуальних суджень шляхом створення структурної схеми конкурентної стратегії [1-17]:

- формування місії та цілі;
- здійснення аналізу зовнішнього середовища та його впливу;
- SWOT-аналіз;
- пошук альтернатив;
- коригування та контроль за реалізацією стратегії.

Запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

**Постановка завдання.** На нашу думку, в економічній літературі не в повній мірі враховано особливості (економічні та функціональні) стратегічного планування СГП, у процесі розробки якої конкурентна стратегія відповідала б ознакам системності та комплексності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вважаємо за доцільне запропонувати більш деталізовану модель формування та реалізації конкурентної стратегії, яка націлена на оптимізацію ресурсного потенціалу, обґрунтовує вибрану систему та передбачає поетапний деталізований процес, наповнений специфічними процедурами та методичним обґрунтуванням.

На першому етапі традиційно необхідно визначити місію та збудувати «дерево» цілей (взаємозалежні та збалансовані щодо попиту та пропозиції) СГП із урахуванням мотиваційних складових та передбачуваних наслідків.

На цьому етапі потрібно здійснити систематизацію цілей:

- основні цілі (формування споживчого попиту та пропозиції, соціально-економічний захист споживача, забезпечення платоспроможності, максимізація прибутку, зростання продуктивності праці тощо);
- допоміжні цілі (збереження якості товару, розширення асортименту, скорочення ризиків, збереження інвестиційної привабливості, перегляд участі персоналу в процесі прийняття управлінських рішень, мінімізація витрат тощо).

На другому етапі проводиться аналіз конкурентоспроможності СГП із діагностикою конкурентного середовища, в процесі якого формується інтегральна оцінка в стратегічному періоді з урахуванням

зовнішніх (загроз та можливостей) та внутрішніх (сильних та слабких сторін) факторів, тобто враховуються результати SWOT-аналізу в розрізі окремих суб'єктів конкурентного середовища [4, 5].

У свою чергу, результати SWOT-аналізу дають можливість визначити лінію конкурентної поведінки (лідер; претендент на лідерство; ринковий послідовник; новачок; аутсайдер) для СГП у конкурентному середовищі на третьому етапі [10, 11].

На четвертому етапі необхідно створити систему вибору конкурентної стратегії з мінімізацією ризиків щодо реалізовуваних бізнес-проектів із застосуванням стратегічного аналізу діяльності СГП, використання ресурсів, змін у зовнішньому середовищі тощо [2, 3].

Водночас система вибору конкурентної стратегії повинна мати в своєму арсеналі:

- стратегію досягнення конкурентних переваг, яка реалізуватиметься шляхом оптимізації витрат, концентрації на цільовому ринку тощо;
- функціональну конкурентну стратегію, наповнену функціональними завданнями щодо її реалізації. Зокрема, оборонна стратегія передбачає збереження власного конкурентного становища, скорочує ризики щодо зменшення сегмента цільового ринку та сприяє мінімізації витрат щодо переорієнтації конкурентної боротьби. Тоді як наступальна стратегія СГП передбачає реалізацію ресурсного потенціалу в напрямі розширення цільового сегмента ринку з використанням власних конкурентних переваг і націленістю на поглинання конкурентів. Нарешті, комбінована стратегія передбачає правила двох попередніх стратегій та націлена на зміну кон'юнктури ринку та формування конкурентної інфраструктури [4, 5];

- стратегію забезпечення конкурентоспроможності з реалізацією таких стратегій, як: ресурсна (оптимізація та перерозподіл ресурсів); управлінська (мінімізація управлінських витрат та зростання їх ефективності); кадрова (розвиток кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці, пошук ефективних мотиваційних інструментів); фінансово-інвестиційна (пошук джерел інвестування, зростання інвестиційної привабливості); технологічно-інвестиційна (впровадження інноваційних технологій, відтворення матеріально-технічної бази); товарна (перегляд асортименту, номенклатури, ринків збуту, цінова політика); інтеграційна (інформаційно-управлінські зв'язки, маркетинг) [9, 12].

На п'ятому етапі стратегічного управління СГП необхідно реалізовувати організаційно-економічну складову конкурентної стратегії, яка сприяє розробці та реалізації тактичних планів, шляхом:

- розробки тактичних планів;
- формування ефективної організаційної структури з чітким ієрархічним поділом;
- розроблення мотиваційних інструментів;
- формування ресурсного забезпечення;
- бюджетування стратегічних рішень (нормативне обґрунтування);
- фінансування витрат тощо.

## Характеристики конкурентних стратегій СГП

Ключові параметри	Стратегія досягнення конкурентних переваг			стратегія оптимальних витрат
	стратегія лідерства за витратами	стратегія диференціації	стратегія цільового сегмента ринку	
Стратегічна мета	Збільшення товарообороту шляхом зниження ціни	Розширення сегмента неспеціалізованого товарного ринку	Розширення цільового сегмента ринку та концентрації груп споживачів	Збільшення товарообороту шляхом підвищення якості та зменшення витрат
Торговельно-технологічний процес	Скорочення витрат із збереженням відповідного рівня якості пропозиції товару та його інноваційності	Динамічне товаропросування та відсутність цінкових коливань	У відповідності до періоду життєвого циклу СГП розширення цільового сегмента ринку	Формування товарного асортименту з мінімальними витратами
Маркетингові пріоритети	Скорочення умовно-постійних витрат шляхом збільшення товарообороту	Виготовлення товарів із диференційованими споживчими властивостями	Формування товарного попиту та пропозиції з урахуванням цільового сегмента ринку	Реалізація якісних товарів-аналогів за нижчими цінами
Умови забезпечення	Скорочення витрат та середньої ціни, збільшення товарообороту	Збереження товарної унікальності та цінкової політики	Конкурентна перевага (імідж) та конкурентна ціна із збереженням спільного споживчого попиту	Скорочення умовно-постійних витрат із збереженням цілісності технологічної структури
Конкурентна перевага	Скорочення витрат обороту	Цінова еластичність попиту	Стабільність попиту/пропозиції з мінімізацією диференціації споживачів	Мінімальні зація кінцевої ціни
Асортимент товарів	Специфікація товару та його обмеженість	Диференціація товару та розширення можливостей його вибору	Специфікація товару та розширення можливостей його вибору	Диференціація товару із збереженням високого рівня якості та ціни

На заключному, шостому, етапі потрібно створити систему контролю з метою проведення своєчасної та ефективної оцінки діяльності СГП, визначення відхилень щодо обраних нормативів у поєднанні із зовнішнім контролем щодо підприємств-конкурентів. На даному етапі важливим є визначення відхилень та їх коригування у взаємозв'язку з ресурсним потенціалом та наявними конкурентними перевагами.

Отже, вибір конкурентної стратегії СГП та її систематизація – це формування та реалізація оптимального сценарію стратегії СГП щодо досягнення конкурентних переваг шляхом застосування певного типу конкурентної поведінки і, як наслідок, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності.

Важливою є реалізація завдань, націлених на зростання цільового сегмента ринку із збереженням особливостей конкурентної стратегії (наприклад, сфери господарювання, технологічної структури) і використання конкурентних переваг, які поєднують у собі фінансовий підхід (максимальний рівень прибутку шляхом скорочення витрат) та маркетинговий підхід (максимальне охоплення цільового ринку) з подальшим визначенням параметричних характеристик конкурентної стратегії СГП та досягнення нових конкурентних переваг (наприклад, збалансування товарного попиту та пропозиції) (див. табл.).

Водночас маркетингова стратегія сприяє оборотності коштів, формуванню еластичної ціни, регулюванню товарного попиту та пропозиції, підвищенню якості продукції, перегляду асортиментної політики [6]. Тоді як торгово-технологічні параметри враховують період життєвого циклу СГП та відображають ступінь його динамічності та інноваційності.

Немаловажними є умови забезпечення конкурентної стратегії, які передбачають зміну споживчого попиту (зростання), скорочення витрат товарного обігу, причому йдеться про націленість на досягнення відповідних цільових параметрів діяльності СГП, що може мати модифікований характер.

Одним із стратегічних завдань СГП є збереження динамічності управлінських процесів з метою реалізації конкурентної стратегії з перемінним застосуванням, у залежності від потреб, стратегій нападу та оборони, що, в свою чергу, сприяє формуванню конкурентного характеру та лінії поведінки.

Вважаємо за потрібне пропонувати для СГП застосування стратегії забезпечення конкурентоспроможності, яка передбачає використання конкурентних переваг на етапах формування ресурсного потенціалу, його використання та відтворення, адже ресурси підприємства мають здатність змінювати свої кількісні та якісні параметри і, як наслідок, формують систему конкурентної стратегії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, у процесі проведеного дослідження нами визначено, що розробка та реалізація конкурентної стратегії СГП повинна передбачати наявність інформаційного забезпечення, методологічного та методичного, а також механізми

забезпечення конкурентної стратегії, що стане предметом подальших досліджень. Тоді як механізми забезпечення конкурентної стратегії повинні передбачати стратегічні цілі та заходи. Водночас місія конкурентної стратегії повинна базуватися на місії та цілях функціонування СГП.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 280 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1993. – 519 с.
4. Балабанова Л. В. SWOT-анализ – основа формирования маркетинговых стратегий предприятия / Л. В. Балабанова. – Д. : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.
5. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
6. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова; Восточноукр. нац. ун-т. – Луганск : ВГУ, 2000. – 315 с.
7. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [Геєць В. М., Александрова В. П., Артьомова Т. І. та ін.]. – К. : Інститут економічного прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. – 1008 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
9. Кох Р. Стратегия: Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 335 с.
10. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
11. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ламбен Жан-Жак; [пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2005. – 615 с.
12. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
13. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 1999. – 338 с.
14. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Д. : ДУЕП, 2006. – 276 с.
15. Петров В. Конкурентоспособность / В. Петров // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1999. – № 4. – С. 4-11.
16. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
17. Савчук С. Оценка совокупного конкурентного давления на предприятие на рынках продукции / С. Савчук // Економіст. – 2005. – № 10. – С. 64-68.

## REFERENCES

1. Ansoff I. (1993), *Strategicheskoe upravlenie*, Jekonomika, M., 519 s.
2. Ansoff I. and Makdonnell Je. Dzh. (1999), *Novaja korporativnaja strategija*, Piter Kom, SPb., 416 s.
3. Azoev, G. L. (1996), *Konkurencija: analiz, strategija i praktika*, Centr jekonomiki i marketinga, M., 280 s.
4. Balabanova, L. V. (2001), *SWOT-analiz – osnova formuvannja marketingovih strategij pidpriemstva*, DonDUET, D., 180 s.
5. Vinokurov, V. A. (1996), *Organizacija strategicheskogo upravlenija na predprijatii*, Centr jekonomiki i marketinga, M., 160 s.
6. Voronkova, A. Je. (2000), *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potencialom predprijatija: diagnostika i organizacija*; *Vostochnoukr. nac. un-t, VNU, Lugansk*, 315 s.
7. *Ekonomika Ukraïni: strategija i politika dovgo-strokovogo rozvitku*, Geec' V. M., Aleksandrova V. P., Art'omova T. I. ta in. (2003), Institut ekonomichnogo prognozuvannja NAN Ukrainy; Feniks, K., 1008 s.
8. Karlof B. (1991), *Delovaja strategija*, Jekonomika, M., 239 s.
9. Koh R. (2003), *Strategija: Kak sozdavat' i ispol'zovat' effektivnuju strategiju*, 2 nd ed, Piter, Spb., 335 s.
10. Kudenko, N. V. (2002), *Marketingovi strategii firmi*, KNEU, K., 245 s.
11. Lamben Zhan-Zhak (2005), *Menedzhment, orientirovannyj na rynek: strategicheskij i operacionnyj marketing*, pod red. V. B. Kolchanova, Piter, SPb., 615 s.
12. Mincberg G., Kuinn Dzh. B. and Goshal S. (2001), *Strategicheskij process: koncepcii, problemy, reshenija*, Piter, SPb., 684 s.
13. Mizjuk, B. M. (1999), *Strategichne upravlinnja pidpriemstvom, Kooposvita, L'viv*, 338 s.
14. Pavlova, V. A. (2006), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: ocinka ta strategija zabezpechennja*, DUEP, D., 276 s.
15. Petrov V. (1999), *Konkurentosposobnost', Resursy, Informacija, Snabzhenie, Konkurencija*, № 4, s. 4-11.
16. Porter, M. E. (1998), *Strategija konkurencii*, Osnovi, K., 390 s.
17. Savchuk S. (2005), *Ocenka sovokupnogo konkurentnogo davlenija na predprijatie na rynkah produkcii*, *Ekonomist*, № 10, s. 64-68.