

УДК 005.31:631.11

Голік В. В.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

## СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні питання класифікації стратегій. Розглянуто та систематизовано види стратегій відповідно до ієрархічно-функціонального підходу. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано актуальний для сільськогосподарських підприємств базовий набір альтернативних стратегій, які формують конкурентоспроможний стратегічний набір.

**Ключові слова:** стратегії, стратегічний набір, сільськогосподарське підприємство.

**Постановка проблеми.** Кожне сільськогосподарське підприємство для забезпечення успішного функціонування у досить динамічному конкурентному середовищі змушене формувати та реалізувати конкурентоспроможний стратегічний набір, до складу якого входять конкурентоспроможні та найбільш актуальні за конкретних умов діяльності стратегії. Важливим завданням сільськогосподарських підприємств постає пошук та вибір конкретних стратегій серед значної їх кількості, які гарантують підприємствам успішну діяльність або навпаки – унеможливають реалізацію ними наявного потенціалу. Знання сильних і слабких сторін певних видів стратегій сприяє формуванню та реалізації конкурентоспроможного стратегічного набору підприємства. Саме тому систематизація і класифікація стратегій підприємств виступають важливим чинником пошуку найкращого варіанту розвитку підприємства серед можливих, який забезпечує досягнення поставлених цілей та гарантує успіх діяльності на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних і практичних основ формування стратегій підприємств, зокрема їх класифікації, присвятили наукові праці такі вчені зарубіжні та українські, як Г. Азоев, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько, І.А. Ігнатєва, Г.І. Кіндрацька, Н.В. Куденко, П.Г. Клівець, М.І. Книш, М.Г. Саєнко, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов. Проблеми формування стратегій сільськогосподарських підприємств досліджували О.Д. Гудзинський, М.Й. Малік, В.Г. Андрійчук, Л.А. Євчук, Я.С. Ларіна, О.В. Ульяновченко, Х.З. Махмудов, Н.І. Степаненко та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Значна кількість і неоднозначність підходів до класифікації стратегій та особливості сільськогосподарського виробництва обумовлюють об'єктивну необхідність у науковому обґрунтуванні базового набору альтернативних стратегій сільськогосподарських підприємств. Крім того, у зв'язку із розвитком теорії, методології та практики стратегічного управління і постійними змінами умов діяльності сільськогосподарських підприємств уточнення та доповнення потребує і класифікація актуальних для них стратегій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування актуального для сільськогосподарських підприємств базового набору альтернативних стратегій, які формують конкурентоспроможний стратегічний набір підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу і відображають специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також рівень його пре-

тензій на місце і роль у зовнішньому середовищі [14, с. 145].

Хоча стратегічні набори підприємств навіть однієї галузі суттєво відрізняються, проте в економічній літературі дотримуються певного алгоритму формування стратегічного набору з урахуванням ієрархічних видів стратегій. Доповнюючи запропоновану Томпсоном А.А. та Стріклендом А.Дж. піраміду стратегій [19, с. 79], виділяють наступні групи стратегій [14, с. 240-415]:

Таблиця 1.1

## Групи стратегій підприємства

Назва групи стратегій	Суть стратегій
загальні (корпоративні)	визначають напрям розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, а обраний їх тип і вид виступає підґрунтям для формування стратегічних альтернатив з інших груп стратегій
продуктовотоварні	визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача
конкурентні (ділові)	спрямовані на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку
функціональні	визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності) взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства
ресурсні	стратегії поведінки підприємства у зоні стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів

Джерело: побудовано за даними [14, с. 240-415]

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічний набір є багаторівневою структурою, при цьому загальна (корпоративна) стратегія є ціллю для стратегій нижчих рівнів, а стратегії нижчих рівнів всебічно деталізують і конкретизують загальну стратегію та є, відповідно, засобом. У свою чергу кожен із представлених рівнів стратегічного набору підприємства передбачає альтернативну групу стратегій, які відрізняються за своїм спрямуванням та системою окреслених заходів і методів досягнення поставлених цілей у межах конкретного рівня.

На сьогодні немає єдиного підходу до класифікації загальних стратегій, проте ми дотримуємося позиції сучасних науковців: [14, с. 251-256], [5, с. 246-252], [6, с. 248-253], [13, с. 166-180],

## Корпоративні (загальні) стратегії підприємства

Види стратегій	Зміст конкретного виду стратегій
	<p><b>Стратегії зростання</b> – це варіанти розвитку існуючого бізнесу, створення нового бізнесу чи виходу на нові ринки та підвищення показників економічної ефективності виробництва для збільшення підприємства. Стратегії зростання властиві підприємствам, які діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технологій. Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності; запровадження нового напрямку роботи або розширення технологічних можливостей; розширення групи споживачів, що передбачає збільшення кількісних показників. Основовою зростання є внутрішній розвиток чи придбання інших підприємств (поглинання, злиття, створення спільного підприємства) або поєднання цих дій.</p> <p>Стратегії зростання для сільськогосподарських підприємств передбачають збільшення їх розмірів, наповнення стратегічного портфеля додатковими видами діяльності та продукції, а також перехід на нові засади менеджменту, що забезпечують якісний розвиток підприємства. Саме стратегії зростання повинні стати пріоритетними для сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності</p>
Концентроване зростання	У сільському господарстві в основному відбувається через розширення виробничих потужностей, тобто укрупнення сільськогосподарських підприємств, що створює передумови для формування конкурентних переваг
Стратегія інтенсифікації	Передбачає інтенсифікацію аграрних підприємств, метою якої є приріст високоякісної продукції та підвищення ефективності виробництва на засадах сталого розвитку, зниження матеріально-грошових і трудових затрат на одиницю продукції внаслідок якісного удосконалення всіх сторін виробництва. Здійснюється через запровадження хімізації, меліорації, селекції та насінництва, біотехнологій, спеціалізації, механізації та автоматизації, ресурсо- і енергозберігаючих технологій, пристоу інвестицій і капітальних вкладень, вдосконалення форм і методів організації праці і ведення господарства, підвищення кваліфікації кадрів
Вертикальна інтеграція	Поширення сфери діяльності організації в одній галузі (в напрямі постачальників, споживачів або щодо властивостей самого продукту). Дана стратегія передбачає об'єднання виробників взаємопов'язаних і суміжних галузей, що функціонують на наступних стадіях продуктової вертикалі, орієнтацію на «ключові компетенції організації» та надає організації важливі стратегічні переваги: економія на масштабах виробничого процесу, мінімізація трансакційних витрат, можливості прискороного технологічного розвитку, створення вхідних перешкод конкурентам
Горизонтальна інтеграція	Полягає в об'єднанні або поглинанні виробників одного рівня продуктової вертикалі. Характеризується об'єднанням зусиль сільськогосподарських підприємств для спільного виробництва певної продукції або виконання робіт одного цільового призначення (дорожнє будівництво, меліорація земель, ін.) на єдиній сировинній чи технологічній основі. Здійснюється шляхом створення локальних підрозділів, таких як млин, пекарня, олійня, ковбасний цех тощо
Змішана інтеграція	Виявляється в об'єднанні підприємств різних галузей, між якими немає технічного і технологічного зв'язку з виробництва і реалізації продукції (виробництво будівельних матеріалів у сільськогосподарських підприємствах, створення підсобних підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції у складі промислових підприємств чи об'єднань)
Диверсифікація	Передбачає проникнення в нові сфери діяльності, не характерні раніше для організації або покликані змінити, доповнити чи замінити продукцію, що вже випускається
• концентрична (центрова) диверсифікація	Полягає у поповненні асортименту продукцією, подібною на ту, що випускає підприємство, на базі наявних потужностей та на базі можливостей, закладених в освоєному ринку
• горизонтальна диверсифікація	Виявляється у поповненні асортименту супутніми товарами, не подібними на ті, що випускає підприємство, але цікавими для існуючих ринків. Для с.-г. підприємств дотримання центральної та/або горизонтальної диверсифікації означає включення до свого продуктового портфеля, крім високо-рентабельних виробництв, обмеженого переліку високоліквідних видів рослинницької продукції інших галузей (овочівництво, садівництво, тваринництво, насінництво, племінна справа), а також підрозділи, що обслуговують основне виробництво
• конгломератна диверсифікація	Характеризується поповненням асортименту товарами, що не мають відношення ні до існуючих товарів і ринків, ні до технологій, що застосовується на підприємстві. Застосовується великими корпораціями, наприклад у вигляді біоелектроустановок. Прикладом диверсифікації с.-г. підприємств також є об'єкти соціальної інфраструктури на сільських територіях
Глобалізація діяльності	Сутність полягає у двоєдиній ідеї: орієнтація на завоювання ринків та здатність задіяти усі світові ресурси організації для конкуренції на будь-якому вибраному ринку. Передбачає входження організації до міжнародних альянсів та союзів, які надають переваги за рахунок масштабів виробництва. Характерна для великих агрохолдингів та <b>крупцій</b> , які діють на міжнародному ринку. Набуває актуальності за умов продовольчої кризи та високого потенціалу аграрного сектора України і можливості виходу на міжнародний ринок
	<p><b>Стратегії стабілізації</b> розробляються в тому випадку, коли підприємство за різних причин не може зростати або його зростання буде неефективним, коли підприємство домінує на ринку або діє у сформованій галузі зі стабільною технологією, та передбачають зосередження на існуючих видах діяльності і їх підтримку. Стабілізацію діяльності організації можливо проводити за рахунок модифікації власної продукції, підтримки свого власного потенціалу або захисту частки ринку. Вона може обиратися лише на певний <b>срок</b> і лише фінансово стійкими сільськогосподарськими підприємствами, які працюють за сучасними технологіями виробництва продукції. Можливість застосування в сільському господарстві стратегії стабільності зумовлена низькими темпами змін технологій у порівнянні з іншими галузями, а також інертністю більшості сільськогосподарських виробників до інновацій</p>
Диференціація продукції	Передбачає проведення модифікації або удосконалення традиційної продукції, що виробляється організацією за рахунок використання у виробництві продукції нових технічних принципів, додавання в продукцію таких змін, які можуть викликати нові потреби чи нові сфери споживання з метою постійного удосконалення продукції. Характерна для організацій, яким притаманна інноваційно-підприємницька діяльність
Стратегія паузи	Полягає в навмисному призупиненні виробництва або темпів росту збуту при високому рівні завантаження виробничих потужностей (80-85%) з метою зниження питомої ваги витрат, покращення якості обслуговування споживачів та якості продукції
Стратегія обережного просування	Спрямована на підготовку організації за різними напрямками допоміжної діяльності при підтриманні стабільної роботи бізнесу для створення відповідного потенціалу при умові зростання попиту.
Стратегія «нічого не змінювати»	Передбачає проведення звичайної діяльності, але без залучення перспективних інвестицій, розширення виробничих потужностей, проникнення на нові ринки, відсутності розробок нової або удосконалення продукції, утримання традиційних споживачів різними заохочувальними заходами

## Продовження таблиці 1.2

Стратегія концентрації	Передбачає, що організація для захисту ринку виділяє специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні пропозиції, контролюючи витрати за рахунок концентрації на ключових видах продукції
<b>Стратегії виходу (скорочення)</b>	<b>обирають підприємства, які потребують перегрупування сил після періоду зростання або з метою підвищення ефективності; полягають у поступовому чи прискореному призупиненні діяльності з метою вивільнення ресурсів для більш ефективного їх використання чи переміщення в більш привабливі сфери</b>
Стратегія скорочення витрат	Спрямована на пошук можливостей та здійснення скорочення певних видів витрат, має характер тимчасових, короткострокових заходів і забезпечує скорочення відносно невеликих потоків витрат. Для с.-г. підприємств це, як правило, упущення технологічних операцій, використання низькоякісного насіння та ін. матеріалів, низька заробітна плата та ін.
Стратегія скорочення підрозділів	Передбачає закриття або продаж підприємством галузей (підрозділів). Характерна для диверсифікованих підприємств, в яких погано поєднуються різні виробництва, спрямована на одержання коштів для розвитку перспективних видів діяльності. Широко застосовувана с.-г. підприємствами, які вилучають із продуктового портфеля капітало- і трудомісткі довгоочікувані, нерентабельні підрозділи рослинництва і тваринництва
Стратегія «збирання врожаю»	Спрямована на максимізацію отримання фінансових надходжень через скорочення інвестицій, за винятком поточних витрат у мінімально необхідному обсязі. Передусе ліквідації підприємства
Стратегія реструктуризації	Передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоздатної продукції, підвищення ефективності виробництва
Стратегія реорганізації	Передбачає перебудову, переформування, що має на меті призупинення діяльності конкретної юридичної особи без ліквідації справ та майна з наступною державною реєстрацією нової юридичної особи. Включає такі варіанти: злиття, приєднання, розділення, виділення, перетворення
Стратегія санації	Включає систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді, тобто сукупність усіх можливих заходів, які спроможні привести підприємство до фінансового оздоровлення
Стратегія ліквідації	Застосовується у разі неможливості підприємства провадити свою діяльність; є формою виходу з ринку, яка використовується для виведення ресурсів та переводу в інший вид діяльності шляхом продажу або ліквідації

Джерело: розроблено автором на основі систематизації джерел [14, с. 251-256], [5, с. 246-252], [6, с. 248-253], [13, с. 166-180], [10, с. 132-140] [8, с. 74-75], [2, с. 210-211], [11], [4]

[10, с. 132-140] [8, с. 74-75], [2, с. 210-211], [11], [4], які виділяють три характерних типи корпоративних стратегій: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення, в межах яких також виокремлюють стратегічні альтернативи (табл. 1.2).

Наступною групою стратегій у складі стратегічного набору підприємства є група продуктово-товарних стратегій. Степаненко Н.І [12, с. 483] товарний портфель аграрного підприємства визначає як сукупність матеріальних і нематеріальних товарів, для виробництва та реалізації яких підприємство має можливості в рамках наявних організаційно-економічних, технологічних, маркетингових й екологічних умов. Екстраполяція положень концепції життєвого циклу товару відносно агрохарчової продукції, як зазначає автор, доповнює зазначену концепцію такою характерною рисою як дискретність, що детермінується змінами у структурі посівних площ, сезонністю сільськогосподарського виробництва, розмежуванням у часі процесів виробництва й реалізації агрохарчової продукції. О. В. Ульянченко та Л. А. Євчук [13, с. 180] під продуктово-товарними стратегіями, які в економічній літературі поширені також за назвами: «бізнес-портфель», «корпоративний портфель», «господарський портфель», «продуктова стратегія», розуміють набір видів діяльності підприємства виробничої й невиробничої сфери. Для сільськогосподарських підприємств продуктово-товарні стратегії у стратегічному наборі підприємства є оптимально збалансованим набором галузей виробництва, як основних, так і допоміжних та обслуговуючих. При цьому важлива роль у формуванні продуктово-товарних стратегій сільськогосподарських підприємств відводиться саме ефективному поєднанню різних галузей, що в кін-

цевому результаті забезпечує синергетичний ефект. Так, на сьогодні поширеними є два види продуктових портфелів сільськогосподарських підприємств [13, с. 180]: вузькоспеціалізований, характерний для спеціалізованих великотоварних структур, які формують інтегровані вертикалі з усією необхідною інфраструктурою логістичного ланцюга, та багатопродуктовий або диверсифікований, представлений поєднанням багатьох галузей різного рівня рентабельності, який дозволяє знижувати ризик підприємницької діяльності. Ефективний продуктовий портфель окремого сільськогосподарського підприємства є досить індивідуальним і залежить від потенціалу підприємства, умов зовнішнього середовища та особливостей сільськогосподарського виробництва і повинен балансувати між прийнятними ризиком та результативністю діяльності.

Ще одну групу стратегій у стратегічному наборі сільськогосподарських підприємств становить група конкурентних стратегій. Галузь сільськогосподарства характеризується відсутністю конкуренції, що негативно впливає на діяльність сільськогосподарських підприємств, оскільки конкуренція є рушієм розвитку останніх та суспільного прогресу в цілому. Саме тому процес формування конкурентних стратегій є принципово важливим для сільськогосподарських підприємств і повинен спрямовуватися на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності. Базова модель конкурентних переваг полягає у здатності економічних суб'єктів до виробництва високоякісної продукції з низьким рівнем витрат [13, с. 196-200].

Заслужує на увагу, з нашої точки зору, класифікація стратегій за створенням і досягненням конкурентних переваг, що належить Портеру М. [18, с. 51-57], який пропонує три базові альтер-

## Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій підприємств

Назва стратегії	Зміст стратегії
<b>Конкурентні стратегії створення та підтримки конкурентних переваг М. Портера</b>	
Абсолютне лідерство у витратах	Полягає у досягненні абсолютного галузевого лідерства на основі сукупності економічних заходів, спрямованих спеціально на цю ціль. Лейтмотивом стратегії є досягнення більш низького порівняно із конкурентами рівня витрат за рахунок жорсткого контролю за витратами, їх зниження на основі отриманого досвіду, створення виробничих потужностей економічно ефективного масштабу. При цьому не можна ігнорувати якість продукції та інші сфери. Забезпечує доходи, які перевищують середньогалузеві. Означена стратегія є найбільш адаптованою до умов діяльності сільськогосподарських підприємств. Її застосування виявляється у мінімізації капіталовкладень у виробництво через недостатню ресурсозабезпеченість та у запровадженні прогресивних ресурсозберігаючих технологій. При цьому в першому випадку якість продукції знижується, а в другому – підвищується
Диференціація	Передбачає створення підприємством такої продукції, яка сприймалась би в межах галузі як унікальна (щодо бренду, технології, функціональних можливостей, обслуговування споживачів, дилерської мережі та ін.). Не означає послаблення уваги до витрат. Забезпечує лояльність споживачів та чутливість до ціни продукції. Обмежена у застосуванні с.-г. підприємствами через стандартизованість с.-г. продукції, зумовлену біологічними факторами, більш прийнятна для переробних підприємств
Фокусування	Зосередження на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку. В результаті її реалізації підприємство досягає або диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні ринку, або і першого, і другого. Стратегія фокусування у сільському господарстві передбачає спеціалізацію сільськогосподарських підприємств на виробництві певного виду продукції, що створює підвищений ризик діяльності для останніх
<b>Конкурентні стратегії створення та підтримки конкурентних переваг Г.Л. Азоева</b>	
Стратегія зниження собівартості	Орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабах виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці
Стратегія диференціації продукту	Базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією стандартного виробу
Стратегія сегментування ринку	Спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку. Головна мета стратегії – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала
Стратегія негайного реагування на потреби ринку	Має за мету вибір та реалізацію проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах
Стратегія впровадження інновацій	Передбачає комплекс заходів по впровадженню різного виду інновацій на підприємстві як засобу забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення високого рівня його конкурентоспроможності
<b>Стратегії конкурентної поведінки на ринку Ф. Котлера</b>	
Стратегії лідерів ринку	Дотримуються домінуючими компаніями, які мають найбільшу частку ринку та є лідерами в галузі, що змушує їх вести боротьбу відразу на трьох фронтах: шукати способи розширення попиту на товари галузі, захищати свій сегмент ринку за допомогою добре спланованих оборонних і наступальних дій та пробувати розширити власну долю ринку
Стратегії претендентів на лідерство	Обираються компаніями зі значною часткою ринку (2-3 місце у галузі), передбачають розширення частки ринку за рахунок ринкових часток інших компаній (як лідерів, так і рівносильних або слабких компаній) шляхом застосування 5 видів наступальних стратегій: фронтальний наступ, флангова атака, оточення, обхід або партизанська війна
Стратегії для послідовників	Застосовуються компаніями, що діють у капіталомістких галузях з виробництвом однорідної продукції, де майже відсутня можливість диференціації товарів і їх іміджу, якість обслуговування знаходиться на одному рівні, а споживачі досить чутливі до цін. Виділяють чотири загальні стратегії послідовників: наслідувач, двійник, імітатор, пристосованець
Стратегії фірм-нішерів	Характерні для невеликих фірм, які претендують на лідерство у відносно обмежених ринках або в ринкових нішах, не цікавих для гігантів. Ключова ідея ніші – спеціалізація (за кінцевим споживачем, по вертикалі, за особливими клієнтами, географічним принципом, продуктом, індивідуальним обслуговуванням споживачів, на певному співвідношенні ціна/якість, на каналах розподілу. Декілька ринкових ніш краще однієї
<b>Стратегії конкурентної боротьби Юданова</b>	
Виолентна стратегія	Стратегія конкурентної боротьби, що полягає у ставці на зниження витрат виробництва за рахунок організації масового випуску порівняно недорогих, але цілком доброякісних товарів; три основні різновиди фірм-виолентів за свої гігантські розміри і економічну міць отримали в науці звучні назви «гордих левів», «могутніх слонів», «неповоротких бегемотів»
Патієнтна стратегія	Стратегія конкурентної боротьби, що полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості; за свою здатність перемагати більш потужних конкурентів не силою, а умінням фірми, які дотримуються цієї стратегії, отримали назву «хитрих лисиць»
Комутантна стратегія	Стратегія конкурентної боротьби, що припускає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку; дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно, не мають у своєму розпорядженні ефективного обладнання, науково-технічних доробок або особливих знань у спеціальній області, тому їх часто називають скромним ім'ям «сірих мишей», що, проте, нітрохи не заважає багатьом з них процвітати на ринку
Експлерентна стратегія	Конкурентна стратегія, орієнтована на радикальні нововведення; фірми, зайняті цим ризикованим бізнесом першопрохідника, часто називають «першими ластівками»

## Продовження таблиці 1.3

Стратегії за типом стратегічної конкурентної інноваційної поведінки 1) класифікація Л.Р. Раменського; 2) класифікація Книш М.І.; 3) класифікація Х. Фрізевінкеля	
1) «віоленти»; 2) «силова»; 3) «леви», «слони», бегемоти»	Полягає у домінуванні на обширному ринку за рахунок відносно малих витрат виробництва, широкомасштабних НДР, розвинутої збутової мережі, задоволення масового попиту порівняно дешевим товаром середньої якості
4) «патієнти»; 5) «нішова»; 6) «лисиці»	Реалізується через домінування у вузькому сегменті ринку, базується на вузькій спеціалізації, певному колу споживачів, унікальній продукції високої якості
1) «експлеренти»; 2) «піонерська»; 3) «ластівки»	Передбачає привиття попиту на принципово нові товари та пошук перетворюючих рішень, підвищений ризик, впровадження радикальних нововведень, постійне оновлення продукції
1) «комутанти»; 2) «присосовна»; 3) «миші»	Полягає у задоволенні нестандартного попиту на локальному ринку через локальний масштаб бізнесу, просту продукцію, неспеціалізоване виробництво, невеликий за обсягом попит
Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	
Передбачають систему конкретних заходів формування та реалізації конкурентних переваг підприємства, формуються на основі обраних вищезазначених конкурентних стратегій, уточнюючи та доповнюючи останні, що у подальшому процесі формування стратегічного набору окреслює окремі елементи функціональних стратегій	

Джерело: [18, с. 73-78], [15, с. 21-23], [17, с. 212-226], [13, с. 73-78], [20, с. 32-42], [16, с. 166-167], [9]

Таблиця 1.4

## Зміст функціональних стратегій підприємства

Види стратегій	Зміст стратегій
Маркетингова	базова функціональна стратегія підприємства, спрямована на створення його цільових ринкових позицій та забезпечення ринкової орієнтації у всіх сферах його діяльності шляхом формування ефективного комплексу маркетингу за моделлю 7P (елементами якої є продукт, ціна, місце збуту, просування, люди, процес, фізичний атрибут)
Фінансова	комплекс заходів, які передбачають визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення структури специфічних фінансових стратегій, а також фінансове планування та розробку фінансових планів
Інвестиційна	є рішенням стосовно довготермінового вкладення капіталу у певну діяльність підприємства
Стратегія управління персоналом	тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства шляхом формування раціональної структури персоналу підприємства за кількісним та якісним складом, удосконалення процесів набору, відбору, навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою, а також удосконалення системи мотивації працівників, створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі та формування високої організаційної культури
Виробнича	це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Передбачає формування необхідного обсягу потужностей, раціонального розміщення обладнання, вибір ефективної технології, оптимізацію виробничого процесу тощо
Інформаційна	це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій
Організаційна стратегія	стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій, включає такі напрями: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій
Соціальна	передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо)
Екологічна	передбачає заходи щодо збереження довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства, включає такі напрями: збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; збереження від забруднення повітряного басейну; збереження водного басейну; створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві, дотримання міжнародних стандартів у процесі господарювання; виробництво екологічно чистої продукції тощо
Стратегія оптимальної взаємодії	це стратегія розвитку налагоджених зв'язків як всередині підприємства, так і з усіма суб'єктами ринку, що передбачає баланс інтересів останніх та дозволяє вести господарську діяльність на більш вигідних засадах, включаючи взаємовигідні поступки, партнерство та ін.
Стратегія НДПКР	це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективного використання існуючих продуктів, процесів, методів виробництва та управління
Стратегія матеріально-технічного забезпечення	це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи

Джерело: розроблено автором на основі систематизації джерел [13, с. 213-235], [5, с. 364-401], [10, с. 277-300], [14, с. 348-399]

нативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства: лідерство в зниженні витрат, диференціація і фокусування. Ф. Котлер [17, с. 604] розрізняє стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство («челенджер») і новачка («нішера»), виходячи із конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Кніш М.І. [16, с. 166-167], базуючись на наукових дослідженнях Раменського Л.Г. та Фрізевінкеля Х., за типом стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємств їх стратегії поділяє на віолентну («силовою»), патіентну (нішеву), комутантну (приспосувальницьку) і експлерентну (піонерську).

О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова Л.А. Євчук [13, с. 234] окремою групою конкурентних стратегій виділяють стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів як перелік окремих заходів, запровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Зміст вищеперерахованих стратегій конкуренції розкрито у таблиці 1.3.

Варто зауважити, що складність застосування деяких вищезначених видів стратегій сільськогосподарськими підприємствами полягає в тому, що сільськогосподарська продукція є

майже стандартизованою та не підлягає модифікації, виняток становлять лише зміни в межах сортово-видового складу продукції, покращення її окремих властивостей, також продукція переробки.

До складу функціональних стратегій підприємства належать наступні стратегії, зміст яких розкрито у таблиці 1.4.

Останньою групою стратегічного набору підприємства є група ресурсних стратегій. Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у зоні стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів [14, с. 320].

Оскільки сільськогосподарське виробництво характеризується високою ресурсомісткістю, що негативно впливає на рентабельність продукції та конкурентоспроможність підприємства в цілому, то важливими завданнями ресурсних стратегій повинні бути збалансоване використання і раціональний розподіл ресурсів та ресурсозбереження. Отже, ресурсні стратегії полягають в ефективному управлінні ресурсами (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

## Ресурси сільськогосподарських підприємств

Матеріальні ресурси	включають сировину, матеріали, комплектуючі запчастини, покупні товари (мінеральні добрива, корми для тварин тощо)
Нематеріальні ресурси	сукупність засобів, які не беруть участі у процесі сільськогосподарського виробництва, але здатні покращити та підтримати його. Це – об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні принести користь тривалий час: гудвил, ноу-хау, база знань, база даних, патент, винахід, ліцензії, інноваційні та рекламні рішення, технології тощо
Фінансові ресурси	містять в собі власний та залучений капітал, грошові кошти, дебіторську та кредиторську заборгованість, страхові платежі – сукупність грошових прибутків та надходжень, які знаходяться в розпорядженні підприємства для виконання фінансових обов'язків, здійснення витрат на відтворення підприємства та для стимулювання працівників
Трудові ресурси	працівники, зайняті на підприємстві, та ті, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю
Управлінські ресурси	включають в себе організаційну та управлінську структуру підприємства, системи постачання та зберігання сировини, збуту продукції, контролю, мотивації та планування господарської діяльності підприємства
Інформаційні	важливий стратегічний ресурс, представлений актуальними найновішими даними про стан розвитку підприємства, зовнішнього середовища, про наукові розробки та досягнення у галузі сільського господарства, зміни у законодавчій базі, досвід ефективного ведення господарства та ін.
Енергетичні ресурси	становлять окрему категорію матеріальних ресурсів, включають електроенергію, паливо для транспорту та сільськогосподарської техніки, природний газ, інші види енергоносіїв
Ресурси часу	включають в себе обмеженість виробничого процесу у часовому вимірі, трудомісткість виробництва, можливості для швидкого прийняття рішень тощо
Адміністративні ресурси	передбачають наявність співпраці з органами державної влади, участь у державних програмах розвитку сільського господарства, залучення інвестицій з боку держави
Підприємницькі ресурси	до цього виду ресурсів відносять налагоджені зв'язки із постачальниками сировини та іншої продукції, покупцями, посередницькими фірмами, власні фірмові канали збуту продукції
Ресурси виробничо-технологічного характеру	такі, як земля, інші природні ресурси, будівлі, споруди, засоби виробництва є основним видом ресурсів, що використовуються в процесі створення сільськогосподарської продукції

Джерело: систематизовано автором за даними джерел [1], [14, с. 317-347]

**Висновки і пропозиції.** У процесі систематизації актуальних для сільськогосподарських підприємств стратегій виявлено значну кількість стратегічних альтернатив, які є доволі загальними, тому потребують адаптації до умов розвитку конкретного підприємства, тобто певного корегування, видозміни, що суттєво ускладнює вибір стратегій та формування конкурентоспроможного стратегічного набору. Це відкриває

перспективи подальших досліджень теоретичних аспектів (зокрема принципів, методів та алгоритму) формування конкурентоспроможного стратегічного набору сільськогосподарських підприємств, зокрема пошуку та вибору оптимальних для конкретних умов діяльності певного підприємства стратегій, які у свою чергу також були б взаємоузгодженими та взаємодоповнюючими.

**Список літератури:**

1. Вяткін П.С. Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Вяткін П.С. // Режим доступу : [http://chdtu.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/Stat\\_fact.pdf](http://chdtu.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/Stat_fact.pdf).
2. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко: заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ППК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
3. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
4. Дорогань Л.О. Інтенсифікація виробничих процесів в аграрних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/323.pdf>.
5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.] / Ігнат'єва І. А. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
7. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
8. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : [монографія] / Ларіна Я. С. – К. : Преса України, 2008. – 344 с.
9. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/181.pdf>.
10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
11. Спеціалізація і поєднання галузей сільськогосподарських підприємств Фактори і форми спеціалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-123/doc-203>.
12. Степаненко Н. І. Аналітичний інструментарій формування продуктового портфелю аграрних підприємств / Н. І. Степаненко // Економічні науки : зб. наук. пр. – Луцьк, 2013. – Вип. 10(1) (37). – С. 481-486.
13. Ульяновченко О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : [монографія] / О. В. Ульяновченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуророва. – Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2011. – 340 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова ; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
15. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г.Л. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
16. Кныш М. И. Конкурентные стратеги : учеб. пособие. / Кныш М. И. – СПб. : 2000. – 284 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Котлер Ф. [Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
18. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
19. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш. А. Дж. – 12-е изд. ; [пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
20. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб-метод. пособ. / Юданов А. Ю. – 2-е изд, испр и доп. – М. : Ассос авторов и издателей «Тандем» ; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

**Голик В. В.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

**СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Резюме**

В статье исследованы теоретические вопросы классификации стратегий. Рассмотрены и систематизированы виды стратегий в соответствии с иерархически-функциональным подходом. В результате проведенного исследования обоснован актуальный для сельскохозяйственных предприятий базовый набор альтернативных стратегий, которые формируют конкурентоспособный стратегический набор.

**Ключевые слова:** стратегии, стратегический набор, сельскохозяйственное предприятие.

**Holik V. V.**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES****Summary**

The theoretical issues of classification of strategies were examined. Types of strategies were investigated and systematized according to the hierarchically-functional approach. The basic set of alternative strategies of agricultural enterprises that form the competitive strategic set was formed and proposed.

**Key words:** strategies, strategic set, agricultural enterprise.