Вікторія В. Голік

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Розглянуто процес, принципи та особливості формування стратегічного набору на сільськогосподарських підприємствах. Запропоновано базовий альтернативний стратегічний набір для сільськогосподарських підприємств. Побудовано модель стратегічного управління, орієнтованого на формування та реалізацію стратегічного набору і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: *стратегія; стратегічний набір; стратегічне управління; конкурентоспроможність; сільськогосподарське підприємство.*

Рис. 2. Літ. 23.

Виктория В. Голик

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ НАБОР КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследован стратегический набор как эффективный инструмент обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрен процесс, принципы и особенности формирования стратегического набора сельскохозяйственных предприятий. Предложен базовый альтернативный стратегический набор для них. Построена модель стратегического управления, ориентированного на формирование и реализацию стратегического набора и обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия на основе устойчивого развития.

Ключевые слова: *стратегия; стратегический набор; стратегическое управление; конкурентоспособность; сельскохозяйственное предприятие.*

Viktoriya V. Holik[1]

STRATEGIC SET AS AN EFFECTIVE TOOL OF ENSURING AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS

Strategic set is explored as an effective tool ensuring competitiveness of agricultural enterprises. The process, principles and features of strategic set formation at agricultural enterprises are considered. The basic set of strategic alternatives for agricultural enterprises is suggested. The model of strategic management, based on the formation and implementation of strategic set and ensuring the high level of competitiveness on the sustainable development basis is constructed.

Keywords: *strategy; strategic set; strategic management; competitiveness; agricultural enterprise.*

Постановка проблеми. Кожне сільськогосподарське підприємство змушене діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, яке характеризується постійною зміною пріоритетів держави, непередбачуваною поведінкою конкурентів, стрімким розвитком інновацій, удосконаленням методів господарювання, оновленням потреб та інтересів як споживачів, так і всіх суб'єктів ринку. Для забезпечення успішного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно постійно створювати та реалізовувати конкурентні перева-

[1] National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

© Вікторія В. Голік, 2015

ги через формування, введення в дію та систематичне корегування комплексного плану діяльності, адаптованого до сформованого внутрішнього потенціалу та наявних і прогнозованих зовнішніх умов впливу. Саме такий план діяльності дозволяє досягти поставлених цілей підприємства з урахуванням гармонійного поєднання інтересів усіх суб'єктів ринку, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на довгострокову перспективу і називається стратегічним набором.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних основ формування стратегій підприємств присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Азоєв [1], І.А. Ігнатьєва [8], Г.І. Кіндрацька [9], М.І. Книш [10], Ф. Котлер [11], М. Портер [15], М.Г. Саєнко [17], А.Дж. Стрікленд [20], А. Томпсон [20], З.Є. Шершньова [22], А.Ю. Юданов [23] та ін. Проблеми формування стратегічного набору сільськогосподарських підприємств досліджували В.І. Аранчій [2], Р.В. Глібов [5], О.Д. Гудзинський [6], Л.А. Євчук [21], Я.С. Ларіна [12], Х.З. Махмудов [13], О.В. Ревенко [16], Н.І. Степаненко [19], О.В. Ульянченко [21] та ін.

Невирішені частини проблеми. Динамічні непередбачувані зміни умов діяльності сільськогосподарських підприємств та низький рівень їх конкурентоспроможності обумовлюють об'єктивну необхідність постійного розвитку теорії, методології та практики стратегічного управління. Зокрема, удосконалення потребують наукові підходи до формування стратегічного набору як ефективного інструмента забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є аналіз теоретичних питань формування стратегічного набору як ефективного інструмента забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Основні результати дослідження. Основним критерієм успішності діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах є рівень їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка є формою прояву ступеню реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги [3, *34*].

Найефективнішим інструментом формування та реалізації конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є стратегія. Стратегія підприємства як відкритої соціально-економічної системи – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку та спрямовані на реалізацію визначених аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Сільськогосподарське підприємство як відкрита соціально-економічна система характеризується значною кількістю елементів і процесів, складною структурою їх взаємозв'язків, що суттєво ускладнює управління ними та унеможливлює їх повне охоплення в межах однієї обраної стратегії.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, слід відзначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що є так званим «стратегічним набором».

Стратегічний набір – це система різних видів стратегій, що відображають напрям розвитку підприємства та особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів в досягнення поставлених цілей, що визначає стратегічну позицію підприємства в зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір сільськогосподарських підприємств за сучасних умов господарювання має бути конкурентоспроможним, тобто відповідати поставленим обов'язковим вимогам – адаптивності, надійності, гнучкості, динамічності і цілеспрямованості. Разом з тим, стратегіям, що входять до його складу, необхідно бути науково обґрунтованими, взаємоузгодженими та взаємодоповнюючими, комплексними, адаптивними, гнучкими, адекватними та прийнятними, тобто здатними забезпечити успішну реалізацію конкурентних перевагах і гарантувати підприємствам стійкий розвиток у мінливому та непередбачуваному середовищі.

Саме тому для гарантування успішної діяльності підприємства необхідно сформувати конкурентоспроможний стратегічний набір взаємоузгоджених стратегій підприємства, адаптований до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування та спрямований на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як генеральної цілі останнього, із досягненням високого конкурентного статусу на засадах сталого розвитку.

Хоча стратегічні набори підприємств навіть однієї галузі суттєво відрізняються, в економічній літературі дотримуються певного алгоритму формування стратегічного набору з урахуванням ієрархічних видів стратегій, що ґрунтується на запропонованій А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом [20, *79*] піраміді розроблення стратегії організації. Так, науковці виділяють наступні групи стратегій: загальні (корпоративні), продуктово-товарні, конкурентні (ділові), функціональні та ресурсні.

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, її засобами.

У свою чергу, кожен із представлених рівнів стратегічного набору підприємства передбачає альтернативну групу стратегій, які відрізняються своїм спрямуванням та системою окреслених заходів і методів досягнення поставлених цілей у межах конкретного рівня.

Базовий альтернативний стратегічний набір для сільськогосподарських підприємств сформований та запропонований у результаті опрацювання джерел [1, *21–23*; 2; 4–7; 8, *246–252, 364–401*; 9, *248–253*; 10, *166–167*; 11, *212–226, 604*; 12, *74–75*; 13; 15, *51–57, 73–78*; 16; 17, *132–140, 277–300*; 18; 19, *483*; 21, *73–78, 166–180, 196–200, 213–235, 234*; 22, *251–256, 317–399*; 23, *32–42*], представлено на рис. 1.

У процесі систематизації актуальних для сільськогосподарських підприємств стратегій виявлено значну кількість стратегічних альтернатив. Запропонований базовий стратегічний набір для сільськогосподарських під-

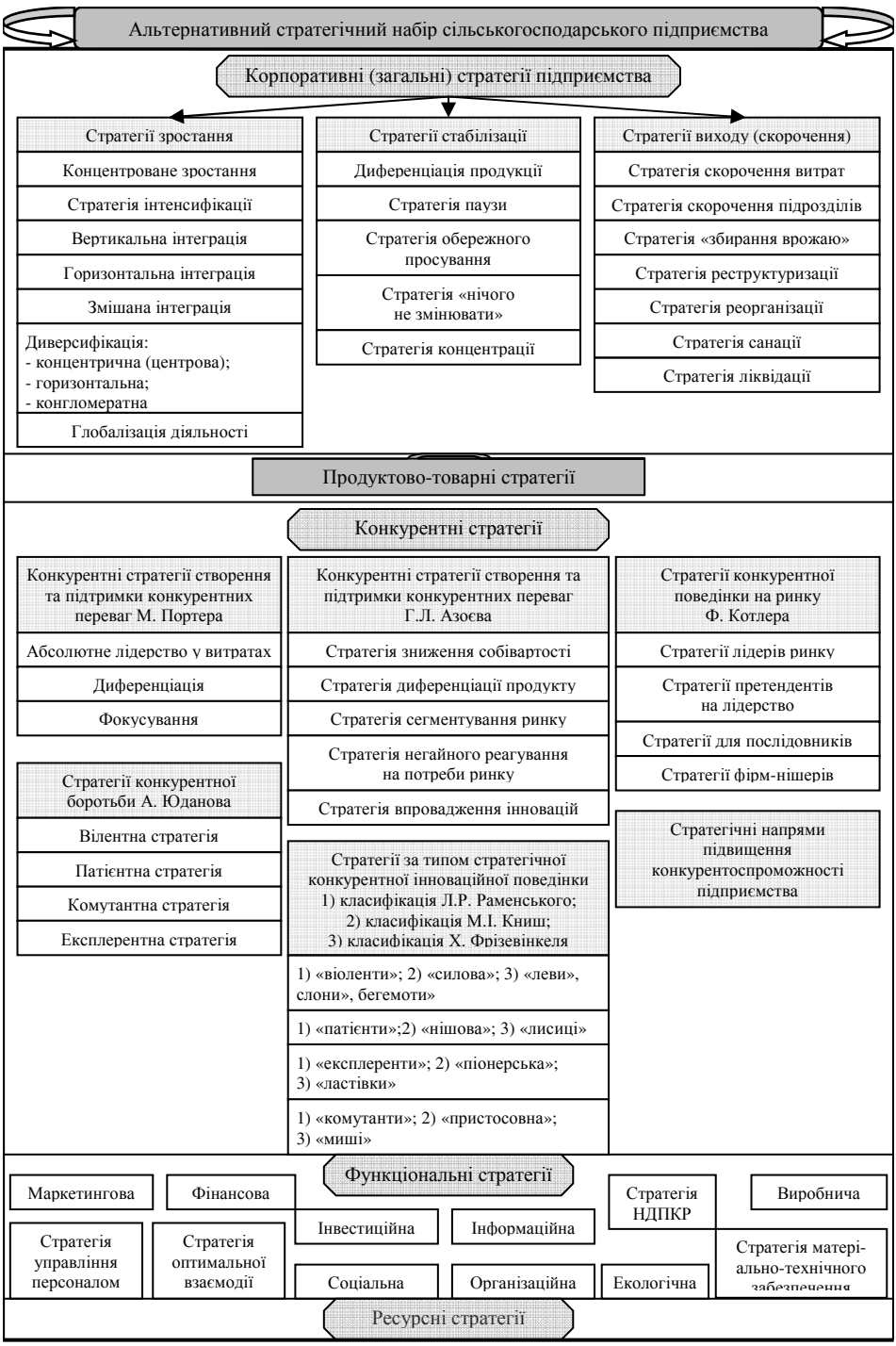

Рис. 1. **Базовий альтернативний стратегічний набір для сільськогосподарських підприємств,** *розроблено на основі систематизації джерел*

приємств включає широке коло стратегічних альтернатив, які, з одного боку, охоплюють усі сфери діяльності підприємства та значно спрощують і полегшують вибір окремих стратегій та формування стратегічного набору, однак з іншого, є доволі загальними, тому потребують детального всебічного вивчення та адаптації до умов розвитку конретного підприємства, тобто певного корегування і видозміни.

Запропонований базовий альтернативний стратегічний набір для сільськогосподарських підприємств не є гарантом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, оскільки передбачає сформовану систему стратегічних альтернатив різних рівнів, які охоплюють гармонійне поєднання організованої діяльності усіх сфер підприємства. Науково обґрунтований вибір окремих стратегічних альтернатив, їх раціональне поєднання та реалізація через запроваджену систему стратегічного управління на підприємстві у подальшому дозволять забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Саме тому на сьогодні одним з основних завдань, що постають перед сільськогосподарськими підприємствами, є запровадження ефективної системи стратегічного управління, здатної забезпечити формування та реалізацію конкурентоспроможного стратегічного набору підприємства.

Враховуючи означене, можна побудувати модель стратегічного управління, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку (рис. 2).

Дана модель відображає взаємозв'язок складових елементів системи стратегічного управління (зокрема, підсистеми цілевстановлення, стратегічного аналізу, формування, реалізації та оцінки стратегій (стратегічний моніторинг і контроль), корегування цілей та стратегій) і їх поетапну взаємодію, спрямовані на формування конкурентоспроможного стратегічного набору та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в кінцевому результаті.

Варто зауважити, що ефективна система стратегічного управління підприємства повинна мати основні властивості, притаманні будь-якій складній системі, а саме [3, *39*]: емерджентність (формування у системі властивостей, не характерних для окремих її елементів), еквіпотенційність (система має свою структуру і в той же час є підсистемою системи вищого рівня), синергізм (ефективність функціонування системи є вищим за сумарну ефективність ізольованого функціонування її елементів), гомеостатичність (здатність функціонувати протягом тривалого часу без суттєвого зниження ефективності), цільова активність (існування загальної мети функціонування системи).

Процес формування стратегічного набору унікальний для кожного сільськогосподарського підприємства. Це зумовлюється відмінністю умов функціонування підприємств – різним рівнем потенціалу, специфічними умовами зовнішнього середовища та особливостями адаптації потенціалу підприємств до вимог та змін зовнішнього середовища.

Процес формування сратегічного набору підприємства передбачає послідовне виконання наступних етапів: встановлення цілей; стратегічний аналіз, діагностика і прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовищ; формування стратегічних альтернатив та їх оцінка.

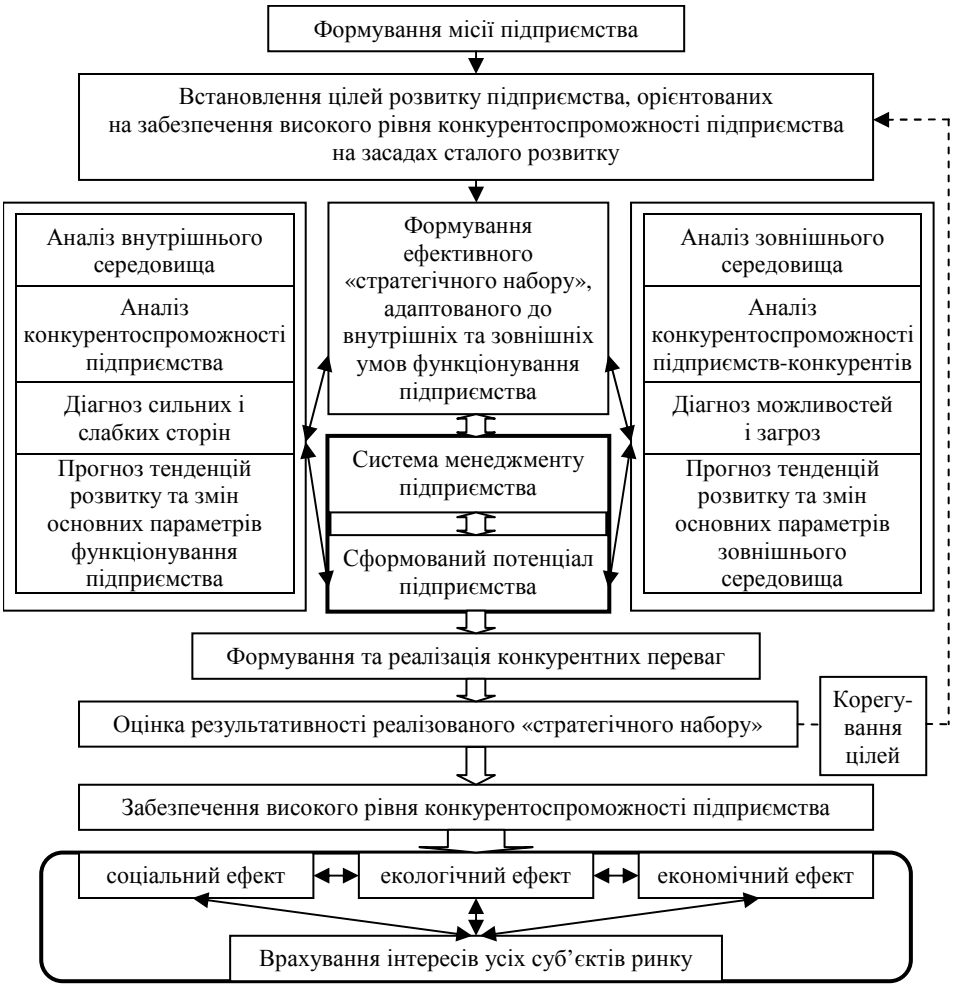

Рис. 2. **Модель стратегічного управління, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку,** *розроблено за результатами власних досліджень та за джерелами* [6; 22]

Заключним та найвідповідальнішим етапом процесу формування срате-гічного набору підприємства є вибір найбільш конкурентоспроможних, актуальних та прийнятних за конкретних умов загальної стратегії розвитку підприємства та підтримуючих її стратегій з-поміж множини альтернативних стратегій і, безумовно, їх раціональна структурно-логічна збалансованість (наукова обґрунтованість, ієрархічність, послідовність, взаємоузгодженість та взаємодоповнюваність). Такий підхід гарантуватиме синергізм та високий рівень конкуреноспроможності і конкурентостійкості стратегічного набору.

Проте стратегічне управління підприємством не обмежується лише комплексом заходів стосовно формування стратегічного набору, а також передбачає реалізацію й оцінку результативності і відповідності останнього поставле-

ним цілям та, за необхідності, корегування цілей і наступне повторення описаного алгоритму, оскільки цей процес є динамічним і неперервним.

З метою отримання переваг від наявності стратегічного набору його необхідно сформувати згідно з наступними принципами:

1. Актуальність характеризує своєчасність сформованого стратегічного набору з огляду на вимоги ринку.

2. Ієрархічність підтверджує необхідність побудови взаємопов'язаних стратегій на всіх рівнях управління.

3. Узгодженість проявляється в тому, що основою для формування стратегічного набору є сукупність цілей підприємства, структуризація і ранжування яких забезпечує розподіл стратегічних ресурсів та відповідальності за їх використання серед окремих рівнів управління.

4. Обґрунтованість забезпечує відповідність цілей підприємства його можливостям (потенціалу).

5. Гнучкість і динамічність передбачає можливість і необхідність врахування змін в усіх елементах процесу стратегічного управління (суб'єкти і об'єкти управління, зовнішнє і внутрішнє середовище) у процесі формування стратегічного набору підприємства [16].

Розглянуті вище принципи формування стратегічного набору не охоплюють особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств, які здійснюють прямий вплив на вибір конкурентоспроможних стратегій, а тому повинні обов'язково враховуватись.

На функціонування сільськогосподарських підприємств здійснює вплив низка об'єктивних та суб'єктивних галузевих особливостей [14]. До об'єктивних належать: неконтрольований вплив природокліматичних умов на сільське господарство; сезонність виробництва; тривалий часовий інтервал між періодами понесення витрат та отриманням доходу; використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва; різні терміни зберігання та умови реалізації продукції; використання як засобів та предметів праці живих організмів; використання землі як одного з ресурсів виробництва; до суб'єктивних відносять: реформи в аграрному секторі економіки України (приватизація об'єктів АПК, розвиток нових форм господарювання на селі, регулювання земельних відносин); низький рівень концентрації та монополізації сільськогосподарського виробництва; дотаційність аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів.

Основними шляхами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств мають бути: науково обґрунтована система ведення господарства відповідно до природно-кліматичних та економічних умов з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу і структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; розробки раціональної системи хімізації у рільництві; селекція і насінництво, виведення нових і поліпшених районованих сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науково обґрунтова-

них систем землеробства; усунення або максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних і трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації [2].

Важливим елементом стратегії сталого розвитку сільськогосподарських підприємств має стати підвищення використання наявного наукового аграрного потенціалу; впровадження енергозберігаючих і прогресивних технологій виробництва; створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів з надання послуг товаровиробникам у веденні селекції та відтворенні сільськогосподарських тварин, ветеринарному забезпеченні, закупівлі та реалізації тваринницької продукції. Крім того, сталий розвиток сільськогосподарських підприємств має базуватися на інтеграції всіх підприємств аграрної сфери [5].

Висновки і пропозиції. Одним із першочергових завдань ефективної діяльності та гармонійного розвитку сільськогосподарських підприємств

у сучасних умовах господарювання є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу через формування та реалізацію конкурентоспроможного стратегічного набору.

Конкурентоспроможність стратегічного набору підприємства залежить від конкурентоспроможності окремих стратегій у його складі та, безумовно, їх раціонального структурно-логічного поєднання, що разом із дотриманням обов'язкових принципів формування як окремих стратегічних альтернатив, так і всього стратегічного набору, врахуванням особливостей діяльності та перспективних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств гарантуватиме останнім досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу.

Запропонований базовий альтернативний стратегічний набір для сільськогосподарських підприємств, альтернативні стратегії у складі якого є актуальними та враховуюь особливості діяльності сільськогосподарських підприємств за всіма аспектами, у поєднанні з дотриманням науково обгрунтованих принципів, методів та алгоритму формування стратегічного набору значно полегшить керівникам процес вибору стратегій та формування ефективного стратегічного набору для окремо взятого підприємства, що в кінцевому результаті гарантуватиме забезпечення високого рівня конкурентоспроможності останнього.

Розглянута модель стратегічного управління розкриває важливі складові системи стратегічного управління та відображає їх поетапну взаємодію, в результаті якої відбуваються формування, реалізація, оцінка та (за необхідності) корегування стратегічного набору підприємства, спрямованого на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Значну роль у процесі формування та реалізації конкурентоспроможного стратегічного набору відіграють знання і дотримання принципів, методів та алгоритму цього процесу, що поряд із динамічністю розвитку зовнішнього

середовища та, відповідно, стрімким розвитком теорії стратегічного управління відкриває перспективи для подальших досліджень теоретико-методологічних та практичних аспектів формування і реалізації стратегічного набору сільськогосподарських підприємств з метою вдосконалення існуючих та розробки принципово нових підходів.

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

2. *Аранчій В.І., Зоря О.П., Березницький Є.В.* Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств // Матеріали 5-ї міжнародної науково-практичної конференції «Край на научното развитие – 2010».– 2010.– Т. 8: Икономики. – София: Бал ГРАД-БГ, ОДД. – С. 19–21.

3. *Бродський Ю.Б., Николюк О.М.* Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства» // Вісник ЖНАЕУ.– 2011.– №1, Т. 2. – С. 31–41.

4. *Вяткін П.С.* Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств // Економічний простір: Збірник наук. праць. – Вип. 60. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – С. 176–181.

5. *Глібов Р.В., Тетера А.А.* Стратегія сталого розвитку сільськогосподарських підприємств на ринку продовольчої продукції // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Ключевые проблемы современной науки» // www.rusnauka.com.

6. *Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О.* Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

7. *Дорогань Л.О.* Інтенсифікація виробничих процесів в аграрних підприємствах // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.– Серія: Економічні науки.– 2011.– Вип. 2, Т. 1. – С. 123–128.

8. *Ігнатьєва І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.

9. *Кіндрацька Г.І.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.

10. *Кныш М.И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.

11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

12. *Ларіна Я.С.* Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: Монографія. – К.: Преса України, 2008. – 344 с.

13. *Махмудов Х.З.* Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.– Серія: Економічні науки.– 2012.– Вип. 2, Т. 1. – С. 118–127.

14. *Мискін Ю.І.* Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України.– 2011.– №1. – С. 316–327.

15. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

16. *Ревенко О.В.* Особливості формування стратегічного набору підприємства // Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції «АЛЬЯНС НАУК: ученый – ученому», 2007 // www.confcontact.com.

17. *Саєнко М.Г.* Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

18. Спеціалізація і поєднання галузей сільськогосподарських підприємств. Фактори і форми спеціалізації // agroua.net.

19. *Степаненко Н.І.* Аналітичний інструментарій формування продуктового портфелю аграрних підприємств // Економічні науки: Збірник наук. праць. – Луцьк, 2013. – Вип. 10(1). – С. 481–486.

20. *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

21. *Ульянченко О.В., Євчук Л.А., Гуторова І.В.* Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: Монографія. – Харків: Віровець А.П. «Апостроф», 2011. – 340 с.

22. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

23. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-метод. пособие. – 2-е изд, испр и доп. – М.: Тандем; ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.

Стаття надійшла до редакції 5.11.2014.