

Володимир Ілліч ПІЛЯВСЬКИЙ

кандидат економічних наук, докторант,
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон
ORCID ID: 000-0003-3311-0559

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДГРУНТТІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Пілявський, В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств [Текст] / Володимир Ілліч Пілявський // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 149–160. – ISSN 2415-8453.

Анотація

В статті розглядаються питання щодо системоутворюючих елементів формування конкурентного потенціалу агропромислових підприємств і вибору конкурентної стратегії як чинника зміцнення й підвищення ефективності його використання через стратегічне управління. Встановлено, що поряд із використанням ексклюзивних за якостями та кількісними характеристиками ресурсів конкурентні переваги можуть створюватись також за рахунок властивостей внутрішнього й зовнішнього середовища, які є рідкісними серед конкурентів. Особливу роль приділено таким перевагам як компетенція. Визначено зовнішні та внутрішні чинники конкурентного потенціалу агропромислового підприємства, які охоплюють його політику асортименту, маркетингу, управління якістю продукції та виробничих процесів, техніко-технологічний та інноваційний розвиток, наявність висококваліфікованого персоналу, доступ до якісної сировини. Обґрунтовано та представлено блок-схему вибору конкурентної стратегії розвитку потенціалу агропромислового підприємства. При цьому виокремлено два моменти: структурний склад виробництва й позиціонування. Запропонований методичний підхід такого аналізу й вибору конкурентної стратегії дозволяє підприємству не тільки сформувати, але й успішно реалізувати довготривалу перевагу в мінливому середовищі. Конкурентну стратегію як інструмент пов'язано із успішною реалізацією стратегічного управління. Визначено, що стратегічне управління має здійснюватися через відповідний організаційно-економічний механізм, який направлений на формування та зміцнення конкурентності потенціалу та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. Запропонований механізм включає стратегічний аналіз середовища функціонування. При цьому встановлені істотні характеристики зовнішнього середовища як бази визначення місії та цілей підприємства, кожен з яких складається із виділених підпроцесів. Указано, що вироблення бізнес-стратегії вважається серцевиною стратегічного управління, а функціональні стратегії мають забезпечувати кожен управлінський рівень. Розроблено основні завдання оцінки та контролю виконання стратегії. Визначено, що коригування за результатами стратегічного контролю має застосовуватись як до реалізованої стратегії, так і цілей господарюючих суб'єктів. В цілому реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління обумовлює певні правила та прийоми формування й зміцнення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентна стратегія, стратегічне управління, вибір стратегії, бізнес-стратегія, функціональні стратегії, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, агропромислові підприємства.

© Володимир Ілліч Пілявський, 2019

Volodymyr I. PILIAVSKII

Candidate of Economic Sciences (PhD),
Doctoral Candidate; International University of Business and Law (Kherson)

**COMPETITIVE POTENTIAL FORMATION ON THE BACKGROUND OF STRATEGIC
MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Abstract

The article reveals the issues of system-forming elements of agro-industrial enterprises' competitive potential and the choice of competitive strategy as a factor of strengthening and increasing its efficiency through strategic management. It is established that along with the use of exclusive qualitative and quantitative characteristics of resources, competitive advantages can also be created due to the properties of the internal and external environment, rare among competitors. Special attention is paid to such an advantage as competence. The external and internal factors of agro-industrial enterprise's competitive potential, which cover its assortment, marketing, quality, production management and other policies, innovative development, highly qualified staff availability, access to quality raw materials, are defined. The article presents and justifies the block-scheme of the choice of the agro-industrial enterprise competitive strategy of potential development. It distinguishes two components: structural composition of production and positioning. The proposed methodological approach of such analysis and choice of competitive strategy allows the enterprise not only to form, but also to successfully implement a long-term advantage in a changing environment.

The competitive strategy as a tool is linked to the successful implementation of strategic management. It is determined that strategic management should be carried out through an appropriate organizational and economic mechanism, aimed at shaping and strengthening the competitiveness of the agro-industrial enterprise. The proposed mechanism includes a strategic analysis of the operating environment. It establishes essential characteristics of the environment, each consisting of dedicated sub processes, as a basis for defining the mission and goals of the enterprise. It is stated that developing a business strategy is considered to be the core of strategic management, and functional strategies must ensure every management level. A special task of evaluation and control of strategy implementation has been developed. It is determined that adjustments to the results of strategic control should be done for both the implemented strategy and the goals of business entities. In general, the implementation of the organizational and economic mechanisms of strategic management determines certain rules and techniques for forming and strengthening the competitive potential of agricultural enterprises.

Keywords: *competitive potential, competitive strategy, strategic management, strategy choice, business strategy, functional strategies, strategic analysis, external environment, internal environment, agro-industrial enterprises.*

JEL classification: L13; L20; Q13

Вступ

Основоположним принципом агропромислових підприємств має бути безперервність діяльності їх на ринку, яка забезпечується реалізацією та використанням накопиченого конкурентного потенціалу. Домінуючою умовою конкурентної позиції на ринку є формування такої стратегії розвитку підприємства, яка передбачає його спроможність використовувати наявні та приховані можливості в досягненні цілей. При цьому необхідне адекватне розуміння не тільки поточної економічної ситуації на конкретному товарному ринку й конкурентних позицій основних його учасників, але і необхідність стратегічного управління агропромисловими підприємствами з метою розробки заходів

і прийняття стратегічних управлінських рішень щодо накопичення та підвищення конкурентності їх потенціалу. Тож вирішення вищезазначених задач на основі стратегічного управління в науковому плані є актуальним і практично значимим.

В економічній літературі значна увага приділяється теоретичним і практичним питанням формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємств. Серед публікацій заслуговують на увагу праці О.С. Другова; Н.С. Краснокутської; Ж.Л. Крисько; О.А. Михальченко, М. Портера; М.В. Стахова і О.В. Малик; А.В. Пилипук, Ф.І. Субоч, М.І. Баранової та інші; М.О. Шульги і Ю.В. Ушкаренко; Н.В. Якименко-Терещенко, Я.Р. Ніколаєш та інших. Проблеми формування та реалізації конкурентних стратегій та стратегічного управління потенціалом підприємств висвітлені в наукових дослідженнях: Є.В. Закшевської, С.В. Ударова, М.В. Загвозкіна; Б.М. Мізюк; А.Л. Томпсона і А.Дж. Стрикленда; О.О. Циганюк; J.A. Pearee та R.V.jr. Robinson та інших.

Не дивлячись за широке коло вивчення наукових праць є значна кількість питань щодо впливу стратегічного управління на підвищення конкурентності потенціалу, яке б відповідало стратегічним цілям і сучасним реаліям ефективного господарювання агропромислових підприємств.

Мета статі

Мета дослідження – вербально обґрунтувати концептуальні аспекти створення конкурентного потенціалу підприємства за головним системоутворюючим елементом конкурентних переваг на ринку й сформувати процес вибору конкурентної стратегії як серцевини організаційно-економічного механізму стратегічного управління, що обумовлює певний характер дій зміцнення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Конкурентний потенціал підприємства визначається за його основною ознакою – перевагами порівняно із конкурентами в позиціюванні на ринку однотипної продукції. Конкурентні переваги – це виняткові чинники, ресурсні та функціональні властивості внутрішнього й зовнішнього середовища, що вигідно відрізняють один від одного суб'єктів ринку, цілеспрямовано впливають на споживачів і роблять продукцію виробника унікальною. В результаті конкурентної боротьби на ринку конкурентні переваги одних протистоять загрозам інших підприємств, що здійснюють радикальні зміни в діяльності на засадах розвитку науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку.

В науковій літературі зазначається, що конкурентна перевага залежить від наявності та ефективності ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, а її сутність визначається «як сукупність диференційованих реальних або потенційних чинників, здатних отримувати цільові результати із зовнішнього й внутрішнього оточення» [1, с. 33].

На наш погляд, зміст чинників конкурентних переваг має дублюватись ресурсними та функціональними їх властивостями. Конкурентний потенціал агропромислових підприємств може мати природні або/і придбані конкурентні переваги. Наслідком природних (природно-кліматичні умови, родючість землі, географічне розміщення) конкурентних переваг стають більш низькі витрати на продукцію, завдяки чому відбувається зростання платоспроможного попиту на пропоновану на ринку продукцію, та змінюється структура ринку на користь даних виробників. Придбані конкурентні переваги за рахунок одержаних знань, вдосконалення техніки та технології, інноваційного розвитку компенсуються підвищеною продуктивністю і обсягами виробництва. Отриманий ефект масштабу забезпечить додаткову цінову перевагу. Конкурентна перевага є порівняльною, а отже відносною, та може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів. Зовнішні джерела конкурентних переваг

засновані на економічних, географічних, демографічних, природних чинниках, нормативно-правових актах держави. Вони визначаються інституційною та природно-зональною інфраструктурою. Внутрішні джерела – засновані на високому іміджі підприємства, інноваційному підході, техніко-технологічних, організаційно-управлінських, економічних змінах і мають, як правило, структурний характер.

Конкурентні переваги можуть також проявлятися або у вдалій інтеграції виробництва, або в спеціалізації. М. Портер розрізняє три рівні конкурентних переваг, які також стосуються і агропромислових підприємств [2]:

1. «Переваги низького рівня», що базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва.

2. «Переваги більш високого рівня», які визначаються репутацією підприємства, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо.

3. «Переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Практика діяльності сучасних підприємств показує, що одним з вирішальних чинників конкурентності потенціалу сьогодні є інформація. Формуючи базу даних про клієнтів, їх стан та уподобання, про регулярність і склад замовлень, підприємство нарощує власний інтелектуальний потенціал й одержує додаткові переваги перед конкурентом. Отже, конкурентні переваги є невід'ємною характеристикою конкурентного потенціалу підприємства.

В літературі існують різноманітні погляди щодо трактування сутності «конкурентний потенціал підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи науковців щодо визначення змісту категорії «конкурентний потенціал підприємства»

Автор	Сутність поняття
Другова О.С. [3]	Конкурентний потенціал – це можливості ресурсів, здатностей та компетенція підприємства формувати його конкурентні переваги порівняно з іншими господарюючими суб'єктами на визначеному ринковому сегменті.
Михальченко О.А. [4]	Конкурентний потенціал – це реальна та потенційна здатність промислового підприємства формувати збалансований комплекс можливостей, в основу яких покладено результати прогнозування, організації та управління всіма аспектами підприємницької активності для найкращого задоволення потреб кожного окремого учасника бізнес-відносин у порівнянні з конкурентами з метою максимізації ефективності функціонування шляхом постійного вдосконалення технологічних рішень і використання всіх ресурсів з урахуванням особливостей сфери діяльності.
Ушкаренко Ю., Шульга М.О. [5]	Конкурентний потенціал – це конкурентні зовнішні та внутрішні можливості підприємства, які дозволяють вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.
Стахова М.В., Малик О.В. [6]	Конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього й зовнішнього характеру, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.
Якименко Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. [7]	Це здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно й повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов.

За функціонального підходу, коли в якості основного системоутворюючого елементу конкурентного потенціалу є конкурентні переваги, це дозволяє сформулювати таке визначення. Конкурентний потенціал підприємства – це компетенції, можливості й здатність його утримувати власні конкурентні переваги в ефективній конкурентній боротьбі на ринку однорідної продукції, реалізуючи доступні

трудова, інформаційна, фінансова, інноваційна та інші ексклюзивні, за якими і кількісними характеристиками, ресурси та властивості внутрішнього й зовнішнього середовища, які є рідкісними серед конкурентів. При цьому слід зазначити, що компетенція – «це інформаційний потенціал, який указує своєму власникові: як розуміти й використовувати інформацію для вирішення економічних проблем, як ухвалювати економічне рішення, і як у майбутньому розширювати наявну компетенцію» [8, с. 25].

А ефективна конкурентна боротьба може бути одночасно засобом і результатом економічної природи конкурентних переваг. Тож в конкурентній боротьбі конкурентні переваги забезпечують найкращі результати й сприяють підвищенню ефективності використання потенціалу підприємства. Іншими словами конкурентний потенціал накопичує внутрішні й зовнішні компетенції, здатність і можливості, які дозволяють агропромислому підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

До зовнішніх чинників конкурентного потенціалу, які виникають і діють поза агропромисловим підприємством, належать: політика держави (зовнішньоекономічна, цінова, податкова, антимонопольна, фінансово-кредитна, підтримка товаровиробника та інше); стан попиту й пропозиції на ринку; конкуренція на ринку сировини, розвиток інфраструктури ринку, природно-кліматичні умови та сезонність виробництва, рівень науково-технічних розробок і реалізація інновацій. Внутрішні чинники конкурентного потенціалу виникають всередині агропромислового підприємства й охоплюють його політику асортименту, маркетингу, управління якістю продукції й виробничих процесів, техніко-технологічний та інноваційний розвиток, наявність висококваліфікованого персоналу, доступ до якісної сировини та можливості ефективного її використання [9, с. 157]. Як зазначає Н.С. Краснокутська «Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів....» [10, с. 27].

Важливо відмітити, що стратегія підприємства залежить від його положення на ринку й цілей, які воно має досягти. Сутність стратегії проявляється: «а) у визначенні напрямків розвитку, виживання та зростання в довготерміновій перспективі, концентрації зусиль на визначених пріоритетах; б) у способах встановлення взаємодії організації зі суб'єктами зовнішнього середовища; в) через досягнення позитивного синергетичного ефекту за рахунок міжфункціональної інтеграції в діяльності підприємства; г) у постійному уточненні на основі отриманих за допомогою системи моніторингу даних про зміни у зовнішньому середовищі; д) у проведенні змін в організаційній структурі та налагодження ефективної системи обліку, контролю, аналізу та мотивації» [11, с. 45].

На стратегію агропромислових підприємств впливають такі чинники як: наявність необхідних ресурсів і їх потенціал, потреби клієнтів, діюча технологія, періодичність впровадження інновацій, можливості використання власних і залучених фінансів, сучасне інформаційне забезпечення, тощо.

Всі вищезазначені особливості прояву й чинники впливу дозволяють близьким конкурентам уникнути їх подвійності в стратегії: одні вибирають шлях зниження витрат, другі – диференціації продукції, треті – диверсифікації ринкових ніш або задоволення вузько специфічних потреб покупців. Крім того, стратегія й бізнес-моделі підприємства мають відповідати сьогднішнім і майбутнім умовам зовнішнього середовища, новим потребам ринку та перевагам покупця. Як писали А.Л. Томпсон і А.Дж. Стрикленд: розробка хорошої стратегії неможлива без винахідливості й без творчого підходу [12].

Конкурентні стратегії визначаються чинниками попиту й пропозиції. Динаміка попиту й пропозиції під впливом різних чинників породжує процеси безперервної

адаптації агропромислових підприємств і споживачів їх продукції до кон'юнктури ринку. При цьому саморегулювання ринку відносно, так як держава має вмішуватись в даний процес, підтримуючи добросовісну конкуренцію й забороняючи недобросовісну.

Процес вироблення конкурентної стратегії вважається серцевиною стратегічного управління, так як визначення стратегії – це прийняття рішення як привід того, що робити з агропромисловим бізнесом або продукцією, як і в якому напрямку розвивати підприємство, яке місце виділяти на ринку та інше. Нами представлена блок-схема вибору конкурентної стратегії розвитку потенціалу агропромислового підприємства на основі аналізу відповідності конкурентного потенціалу ринку готової продукції (рис. 1). Необхідно виокремлювати два основних моменти під час вибору конкурентної стратегії: структурний аналіз агропромислового виробництва й позиціонування.

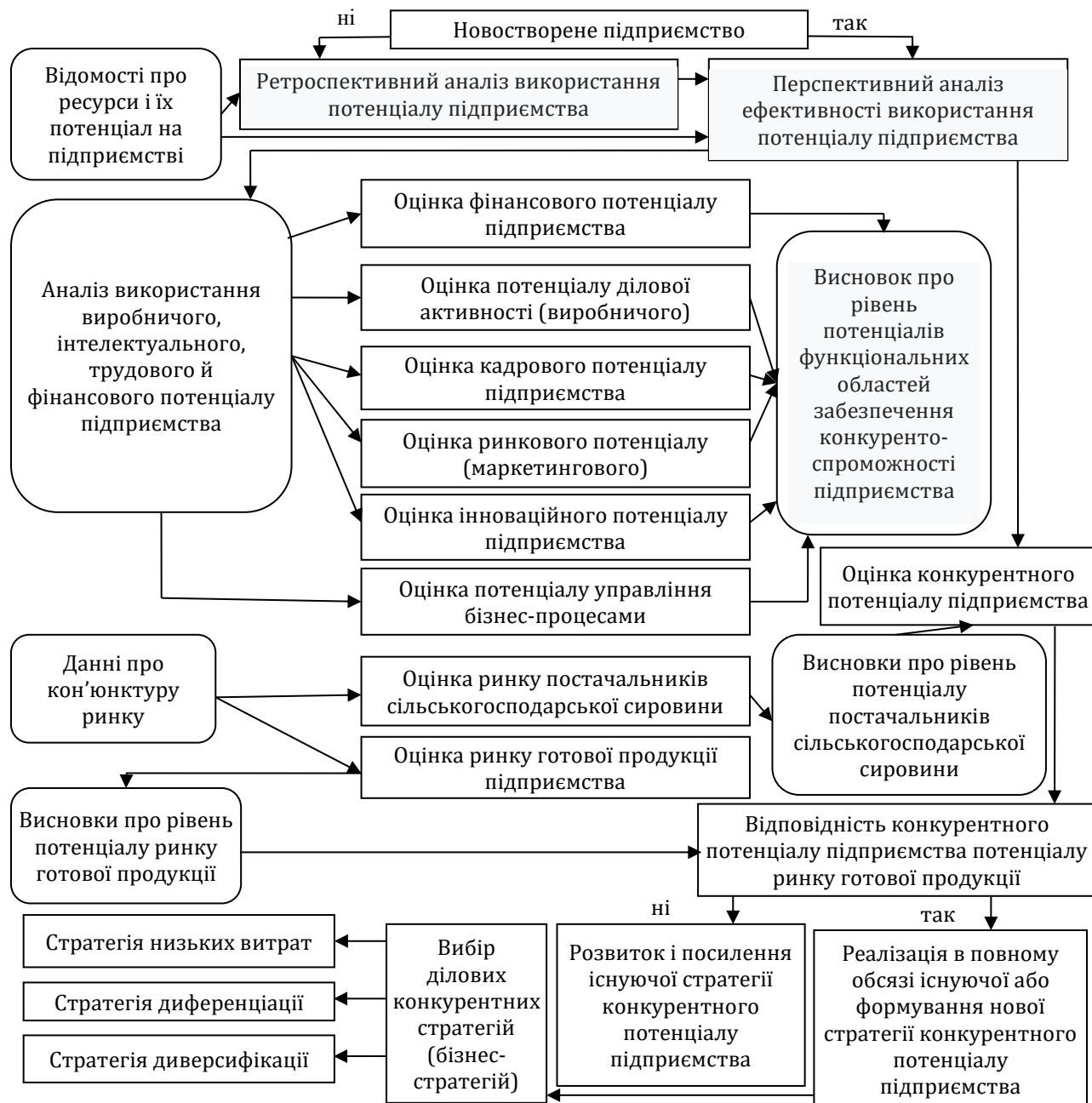


Рис. 1. Вибір конкурентної стратегії розвитку агропромислового підприємства

Під час аналізу виробництва «враховують п'ять сил, котрі формують конкурентний потенціал агропромислового підприємства: загроза появи продуктів-

замінників, загроза входження нових суб'єктів, ринкова влада продавців, ринкова влада покупців, конкуренція серед наявних конкурентів» [8, с. 25]. На першому етапі такого дослідження необхідно визначити, яке агропромислове підприємство аналізується: давно діюче або новостворене. Якщо підприємство вже встигло проявити себе, то проводиться аналіз наявних у нього матеріальних, трудових, інтелектуальних і фінансових ресурсів і оцінюється досягнута ефективність і перспективи їх використання. Останнє дозволяє виявити потенційні можливості підприємства у виробництві конкурентоспроможної продукції і зробити висновок про те, які продукти й в якому обсязі воно здатне виробляти, чи потрібне залучення додаткових ресурсів, а також виявити ексклюзивні здатності виробництва, які можуть забезпечити йому довготривалі конкурентні переваги. Якщо підприємство нове, процес починається з перспективного аналізу (можливості, загрози, сильні й слабкі сторони майбутнього функціонування підприємства).

На наступному етапі проводиться оцінка фінансового, кадрового, інноваційного, ринкового потенціалу, а також ділової активності й управління бізнес-процесами. Зокрема, аналізується наявність обсягу фінансових ресурсів для продовження діяльності й розвитку, встановлюються компетентність і можливості персоналу агропромислового підприємства, що володіють сукупністю фізичних, інтелектуальних здібностей і професійної фаховості, оцінюються можливості інноваційних проектів перетворень і впровадження інновацій, оцінюється здатність маркетингу підприємства забезпечувати його постійний конкурентний потенціал і збільшувати частку на внутрішньому ринку й експорт в загальному обсязі реалізації підприємства.

Щодо ділової активності, то необхідно оцінити максимально можливий виробничий результат, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів. Далі аналізується відповідність конкурентного потенціалу агропромислового підприємства потенціалу ринку. Якщо ця відповідність є, то вибирають стратегію реалізації потенціалу підприємства або створюють нову, якщо існуюча використана в повному обсязі. У разі невідповідності потенціалів доцільно реалізувати стратегію розвитку потенціалу підприємства. Запропонований методичний підхід такого аналізу й вибору конкурентної стратегії дозволяє агропромислового підприємству не тільки сформулювати, але й успішно реалізувати довготривалу перевагу в мінливому середовищі.

Конкурентна стратегія використання потенціалу не може гарантувати беззаперечний успіх, але без неї агропромислове підприємство має набагато більше шансів на поразку в конкурентній боротьбі на ринку. Керівники мають приділяти належну увагу стратегічному управлінню як у випадках швидкого розвитку підприємства, так і його кризи.

Стратегії виступають в ролі інструментів успішної реалізації стратегічного управління, що ґрунтується на стратегічному мисленні і втілюється у характерних рисах їх застосування. Виходячи з тих чи інших аспектів, і зокрема розміру, типу виробництва, характерних рис виробничого потенціалу, наявності науково-технічного потенціалу, кваліфікації персоналу, рівня управління тощо, агропромислове підприємство дотримується певної стратегії поведінки за мінливого зовнішнього середовища для встановлення з ним динамічної рівноваги.

Щодо поняття «стратегічне управління підприємством», то в літературі існує цілий ряд визначень, де наголос робиться на ті чи інші аспекти й особливості. Не досліджуючи різні думки науковців звертаємо увагу на формулювання сутності стратегічного управління підприємством дослідниками Дж. Піке і Р. Робінсоном. Вони зазначали, що це набір рішень і дій по формуванню стратегій, необхідних для досягнення поставленої мети в діяльності фірми [13].

Тож процес стратегічного управління конкурентним потенціалом агропромислового підприємства має здійснюватись через відповідний механізм, який має бути, на наш погляд, сукупністю різноманітних за своєю природою конкурентних організаційно-економічних механізмів, які покликані організувати ефективне використання його потенціалу в умовах зміни потреб споживачів і нестабільності зовнішнього середовища (рис. 2).

Основним призначенням організаційно-економічних механізмів управління підприємством має бути формування й зміцнення його конкурентного потенціалу.

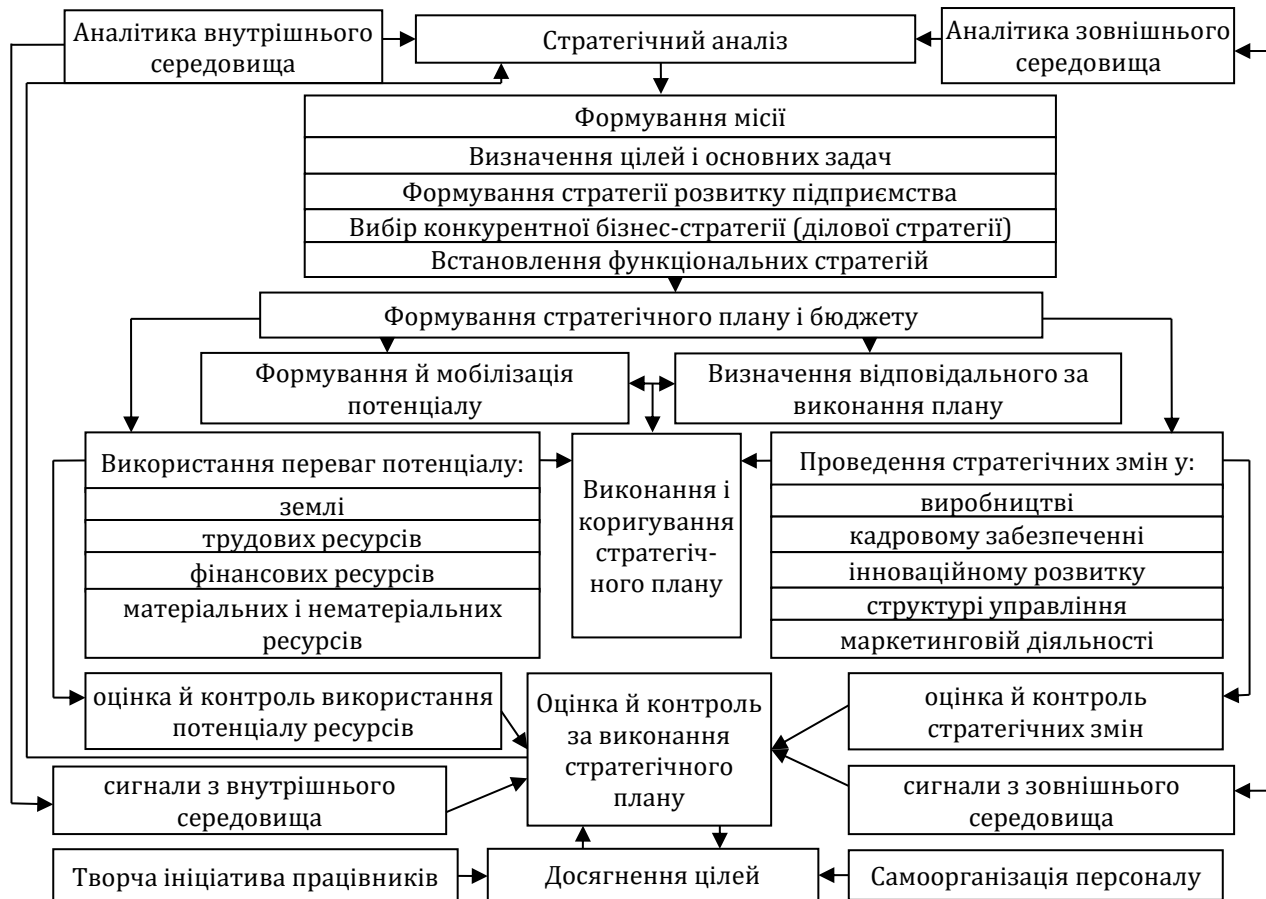


Рис. 2. Механізм стратегічного управління потенціалом агропромислового підприємства

Видно, що в механізмі стратегічного управління потенціал підприємства формується за допомогою конкретних функцій і організаційно-економічних процесів поетапно, починаючи із стратегічного аналізу й закінчуючи процесом стратегічного контролю.

Розглянемо докладніше кожен із компонентів механізму з врахуванням особливості його реалізації агропромисловими підприємствами.

Першим важливим компонентом запропонованого механізму є стратегічний аналіз. Щоб зміцнювати свою позицію на ринку і підвищувати конкурентність потенціалу агропромислового підприємства необхідно постійно відстежувати зовнішнє середовище, своєчасно виявляти нові можливості та загрози, тенденції ринків, запити промислових і кінцевих споживачів, технологічні можливості. Чим швидше змінюється зовнішнє середовище підприємства, тим важливіше для менеджерів творчий підхід – як в розробці, так і в користуванні стратегії. Стратегічний аналіз середовища функціонування вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і вироблення стратегії поведінки, що дозволяє йому здійснити свою місію й досягти своїх цілей. До найбільш істотних характеристик зовнішнього середовища агропромислових підприємств, на

нашу думку, слід віднести такі: рівень і темпи зміни цін постачальників сировини й конкурентів, ступінь змін у пропозиції праці (особливо кваліфікованої), динаміка пропозиції і попиту на продукцію, зміна вартості капіталу, можливості фінансування та інвестування, рівень і методи конкуренції, політика регулювання продовольчих, внутрішніх і зовнішніх ринків, демографічні тенденції, рівень розвитку об'єднаних громад сільських територій, темпи зростання науково-технічного прогресу, ступінь зміни технологій у виробництві та розподілі аграрної продукції, тощо.

Визначення місії і цілей агропромислового підприємства складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої і відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у формуванні місії підприємства, яка в концентрованій формі виражає сенс його існування й призначення. Місія надає підприємству оригінальність, наповнює роботу людей особливим змістом.

Агропромисловим підприємствам при визначенні своєї місії, рекомендується враховувати такі основні галузеві цілі та завдання: задоволення потреб і запитів населення в якісних продуктах харчування, а промисловості – аграрною сировиною вітчизняного виробництва; розвиток об'єднаних територіальних громад і підвищення якості життя сільських трудівників; скорочення залежності країни від імпорту аграрної сировини й готової продукції; використання переваг великотоварного механізованого та інтегрованого виробництва; досягнення взаємовигідних економічних відносин між учасниками ринку в середньостроковій перспективі та ін.

При визначенні довгострокових цілей і формулюванні стратегії підприємства менеджерам необхідно вирішити питання: як і якими засобами домагатися досягнення цілей і виконання стратегії. Оскільки господарючі суб'єкти можуть конкурувати локально, регіонально або глобально, то їм слід знати й використовувати безліч способів ведення бізнесу та позиціонування. В зв'язку з цим опис стратегії має бути детальним і відображати специфіку функціонування підприємства.

Процес вироблення бізнес-стратегії по праву вважається серцевиною стратегічного управління, оскільки визначення стратегії – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продукцією, як і в якому напрямку розвиватися потенціалу підприємства, яку нішу за розмірами воно має займати на ринку та інше.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) встановлює й зміцнює довгострокову та конкурентоспроможну позицію підприємства, а також конкурентність його потенціалу, формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі, вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні на даний момент.

Стратегії розробляються також для окремих підрозділів агропромислового підприємства й окремих його функціональних відділів. Вони є складовою частиною стратегії, що розробляється на більш високому рівні. Функціональні стратегії підвищують конкурентоспроможність підприємства й конкурентність його потенціалу, підтримують ділову стратегію та досягнення цілей підрозділу (цеху), координують дії менеджменту на місцях. Основне завдання при розробці та реалізації стратегічного плану й бюджету полягає в тому щоб створити необхідні передумови для досягнення поставлених цілей. У процесі реалізації стратегії необхідно для кожного управлінського рівня визначити свої завдання, закріпити функції і відповідальність. При цьому провідна роль в організації виконання стратегії повинна належати власнику або головному менеджеру, так як саме на цьому етапі матеріалізуються всі розробки і наміри попередніх етапів.

Оцінка та контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, який здійснюється у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Основні завдання будь-якого контролю такі: визначення того, що й за

якими показниками перевіряти; оцінка стану контролюваного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або за іншими еталонними показниками; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки; здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

У разі контролю за ходом реалізації ці завдання набувають цілком певної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація конкурентної стратегії призводить до досягнення поставлених цілей. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, так як його не цікавить правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей [14].

Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей господарюючих суб'єктів.

У запропонованому нами механізмі можна спостерігати дію всіх розглянутих вище принципів стратегічного управління. Крім того, як свідчать дослідження, якщо підприємство має компетентних менеджерів вищої ланки, то може суттєво поліпшити свої результати за рахунок ефекту синергії, що виражається в зниженні поточних витрат, в збільшенні прибутку, зниженні потреби в інвестиціях. При цьому завжди існує загроза негативного ефекту від прийняття рішень некомпетентним керівником і його менеджерами.

Отже, реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління обумовлює певні правила й прийоми формування і зміцнення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств. Активізація роботи в даному напрямку дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів, встановлювати можливі переваги за складовими потенціалу та виявляти приховані резерви з метою підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності.

Висновки і перспективи подальших розвідок

Конкурентний потенціал підприємства формується за сукупністю наявних ресурсів, можливостей компетенцій і здатностей, які мають природні або/і придбані переваги порівняно із конкурентами на ринку за рахунок одержаних знань, вдосконалення техніки та технології, інноваційного розвитку й компенсуються підвищеною продуктивністю та обсягами виробництва. Конкурентні переваги реалізуються через доступні трудові, інформаційні, фінансові, інноваційні й інші ексклюзивні за кількістю та якістю ресурси та властивості внутрішнього й зовнішнього середовища, які рідкісні серед конкурентів і сприяють успішному виживанню підприємства в складній конкурентній боротьбі.

Використання конкурентного потенціалу тісно пов'язане із процесом реалізації стратегії – серцевинною стратегічного управління підприємством. Тож стратегічне управління поряд з визначенням місії і цілей включає аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, розробку та вибір ділових конкурентних стратегій. Запропонований методичний механізм вибору конкурентних стратегій дозволяє агропромислому підприємству не тільки сформулювати, але й успішно реалізувати довготривалу конкурентну перевагу елементів його потенціалу в мінливому середовищі.

Досягнення цілей і основних задач агропромислового підприємства має здійснюватися через розроблений організаційно-економічний механізм стратегічного управління, який обумовлює правила і прийоми розробки різноманітних стратегій через реалізацію стратегічних планів, оцінку й контроль за їх виконанням. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методів і критеріїв комплексної оцінки ділових конкурентних стратегій (бізнес-стратегій) та функціональних стратегій.

Необхідністю є розробка еталонних стратегій управління в якості базових для агропромислових підприємств.

Список літератури

1. Конкурентный потенциал перерабатывающих предприятий АПК / [А.В. Пилипук, Ф.И. Субоч, М.И. Баранова, Л.А. Лопатнюк, С.И. Пуцаенко, Т.С. Пронина, В.А. Дурович, В.В. Талайко]; под ред. В.Г. Гусакова. Минск: Беларус. наука, 2012. 217 с.
2. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран [пер. с англ./под ред. Щетинина В.Д.]. М.: Международные отношения, 1993. С. 896.
3. Другова О.С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. Серія економічні науки / редкол.: С.В. Іванов (гол. ред.) та ін. Київ: НУХТ, 2011. № 40. С. 132–134.
4. Михальченко О.А. Концептуальні основи формування поняття «конкурентний потенціал авіабудівного підприємства». Економічний часопис ХХІ. Київ: Інститут трансформації суспільства, 2015. № 9-10. С. 48–51.
5. Ушкаренко Ю.В., Шульга М.О. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон: ХНТУ, 2015. № 17(6). С. 151-154.
6. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. Вип. № 16. С. 468-473.
7. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. Київ. 2018/1. № 2. С. 32-35.
8. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського. 2018. Вип. 22. С. 22-26.
9. Циганюк О.О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. Актуальні проблеми економіки. Київ: ПАТ ВНЗ Національна академія управління, 2009. № 9. С. 155-162.
10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 352 с.
11. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія. 2006, 2009. 544 с.
12. Томпсон А.Л., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. 576 с.
13. Pearce J.A., Robinson R. B.jr. Strategic Managment: Formulation, Implemen tation and Control. New York: McGraw – Hill / Irwin, 2011. 935 p.
14. Закшевська Е.В., Ударов С.В., Загвозкин М.В. Адаптационная система хозяйствования в системе стартегического управления сельськохозяйственными підприємствами. Направления развития предпринимательских структур в АПК России: матер. Всерос. науч-практ. конф. (в авторской редакции), (г. Воронеж 18 октября 2010 года): Воронеж. ГНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2010. С. 56-60.

References

1. Pilipuk, A.V., Suboch, F.I., Baranova, M.I, Lopatnyuk, L.A., Pushchaenko, S.I., Pronina T.S, Durovich, V.A, Talaiko, V.V. (2012). *Konkurentnyj potencial pererabatyvajushhih*

-
- predprijatij APK*. [Competitive potential of agricultural processing enterprises]. In V.G. Gusakova (ed.). Minsk. Belarusian science. Minsk. Belarus.
2. Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaja konkurencija: Konkurentnye preimushhestva*. [International competition: Competitive advantages of countries]. Trans. from English in Shchetinina V.D. (ed.). International Relations. Moscow. Russia.
 3. Drugova, O.S (2011). «Development of a method for assessing competitive potential». *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu kharchovykh tekhnolohij. Serii ekonomichni nauky*. NAIL. Kiev. Ukraine. no. 40, pp. 132-134.
 4. Mikhalchenko, OA (2015). «Conceptual bases of formation of the concept «competitive potential of the aircraft-building enterprise»». *Economic Annals-XXI*. Institute for the Transformation of Society, Kiev. Ukraine. № 9-10, pp. 48–51.
 5. Ushkarenko, Yu.V., Shulga, M.O. (2015). «The Competitive Potential of Food Processing Enterprises: Methodological Approaches». *Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii*. Kherson: KhNTU. Kherson. Ukraine. № 17(6), pp. 151–154.
 6. Stakhova, M.V., Malik, O.V. (2017). Konkurentnyj potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Competitive potential as a basis for formation of enterprise competitiveness]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. [Global and national problems of economy]. (electronic journal). MNU them. V.O. Sukhomlinsky. Mykolayiv. Ukraine. № 16, pp. 468-473.
 7. Yakimenko-Tereshchenko, N.V, Nicholas, Ya.R. (2018). «The essence and principles of development of competitive potential of the economic system». *Ekonomika ta derzhava: mizhnarodnyj naukovo-praktychnyj zhurnal*. Kiev. Ukraine. № 2, pp. 32-35.
 8. Krisko, Zh.L. (2018). Sutnist' konkurentospromozhnosti cherez vyvchennia pryrody konkurentsii. [The essence of competitiveness through the study of the nature of competition]. *Global and national problems of economy. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. [Global and national problems of economy]. (electronic journal). MNU them. V.O. Sukhomlinsky. Mykolayiv. Ukraine. Nikolaev. Ukraine. Vol. 22, pp. 22-26.
 9. Tsiganyuk, O.O. (2009). «An analysis of the position of the company in the competition by the method of competitive advantages». *Actual problems of economics*. Kyiv: National University of Management PJSC, № 9. Kyiv. Ukraine, pp. 155-162.
 10. Krasnokutskaya, N.S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka*. [Enterprise potential: formation and evaluation]. CNL. Kiev. Ukraine.
 11. Mizyuk, B.M. (2006, 2009). *Osnovy stratehichnoho upravlinnia*. [Fundamentals of strategic management]. Magnolia. Lviv. Ukraine.
 12. Thompson, A.L. and Strickland, A.J. (2002). *Stratehycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrobotky y realizatsyy stratehyy*. [Strategic Management, The Art of Strategy Development and Implementation]. Trans. from English; in Zaitseva L.G. (ed.). Banks and Stock Exchanges, UNITI. Moscow. Russia.
 13. Pearee, J.A. and Robinson, R. B.jr. (1985). *Strategic Managment*, 2 nded. (Homenwood Richard D. Irwin). USA.
 14. Zakshevs'ka, E.V., Udarov., S.V., Zagvozkin, M.V. (2010). «Adactation management system in the system of strategic management of agricultural enterprises». *Napравlenija razvitija predprinimatel'skih struktur v APK Rossii*. [Directions of development of business structures in the agroindustrial complex of Russia]. *Proceeding of materials of science-practice*. Conf. (by the author), (Voronezh, October 18, 2010). Voronezh. GNU NIIeOAPK CChR Rossii, Russia, pp. 56-60.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2019 р.