

**Софія Іванівна МІНЕНКО**

доктор філософії з менеджменту, асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3033-1911

**Інна Григорівна МИКОЛЕНКО**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3800-6136

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 38-45.

**Анотація**

*У статті досліджено організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проаналізовано алгоритм вибору базової стратегії в залежності від життєвого циклу об'єкта на ринку. Запропоновано класифікацію конкурентних стратегій, реалізація яких передбачає диференціацію стратегій забезпечення конкурентних відносин, стратегій формування конкурентних переваг і стратегій конкурентної поведінки, диверсифікованих в дослідженні за рівнем інноваційної зрілості та рівнями механізмів. Запропоновано альтернативні варіанти вибору конкурентних стратегій на основі поєднання ринкових та виробничих стратегій, ключовими моментами яких є: зміцнення позицій на ринку, утримання позицій на ринку, вихід на новий ринок, інноваційний розвиток виробництва, екстенсивний розвиток виробництва, скорочення виробництва. Вибір та обґрунтування стратегій запропоновано здійснювати за критеріями відбору стратегічних альтернатив, класифікованих за типами базових стратегій (виживання, стабілізація, зростання). Встановлено, що окрім етапу життєвого циклу на вибір загальної стратегії впливають внутрішньогосподарські фактори, що характеризують поточну ситуацію ведення господарської діяльності на основі розрахунку економічних показників та дозволяють визначити слабкі сторони підприємства, що можуть бути мінімізовані чи взагалі знищені при своєчасному прийнятті стратегічних рішень. Наголошено на тому, що стратегічний портфель аграрного підприємства із забезпечення тривалих конкурентних переваг буде включати базову загальнокорпоративну стратегію, обрану на її основі стратегію конкурентної поведінки та деталізовані її функціональні стратегії в напрямі організації процесів виробництва, маркетингу, фінансування інвестування, управління персоналом та інші за потреби. У ринковій економіці стратегія формування конкурентоздатності пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу та ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, стратегії підвищення конкурентоспроможності, аграрні підприємства.

---

**Sofia MINENKO**

PhD, assistant of the department management, business and administration, State  
Biotechnological University

**Inna MYKOLENKO**

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and International  
Economic Relations, Poltava State Agrarian University

**ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF FORMATION OF STRATEGIES FOR INCREASING THE  
COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Minenko S., Mykolenko I. Organizational principles of formation of strategies for increasing the  
competitiveness of agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 38 – 45.

**Abstract**

*The article examines the organizational principles of forming strategies to increase the competitiveness of agricultural enterprises. The algorithm for choosing the basic strategy depending on the life cycle of the object in the market is analyzed. The classification of competitive strategies is proposed, the implementation of which involves the differentiation of strategies to ensure competitive relations, strategies for the formation of competitive advantages and strategies for competitive behavior, diversified in the study on the level of innovation maturity and levels of mechanisms. Alternative options for choosing competitive strategies based on a combination of market and production strategies are proposed, the key points of which are: strengthening market positions, maintaining market positions, entering a new market, innovative production development, extensive production development, production reduction. The choice and justification of strategies are proposed to be carried out according to the criteria of strategic alternatives selection, classified by types of basic strategies (survival, stabilization, growth). It is established that in addition to the life cycle stage, the choice of overall strategy is influenced by internal factors that characterize the current business situation based on the calculation of economic indicators, and identify weaknesses that can be minimized or destroyed by timely strategic decisions. It is emphasized that the strategic portfolio of the agricultural enterprise to ensure long-term competitive advantage will include a basic overall corporate strategy, chosen on the basis of competitive behavior strategy and detailing its functional strategies in the organization of production processes, marketing, investment financing, personnel management and others. In a market economy, the strategy of competitiveness is associated with all other major activities of the organization: marketing, financial activities, human resources, and others. In addition, the production strategy is interdependent with many factors of the external environment of the organization. Thus, the level of production significantly affects the competitive position of the firm, and market factors, in turn, affect the content and characteristics of production strategies.*

**Key words:** competitiveness, competitive strategies, strategies to increase competitiveness, agricultural enterprises.

**JEL classification: Q01**

---

**Вступ**

У сучасних умовах важливими ланками розвитку економіки є ті відносини, які складаються між господарюючими суб'єктами. Домінуючими рушійними силами у багатьох з них є відносини власності, конкуренція, попит та пропозиція, які формують ринок, ринкове середовище та ринкові відносини. Еволюція ринкових відносин нерозривно пов'язана з посиленням боротьби товаровиробників за ресурси, що дозволяє утвердитися над ринком, розширити масштаби свого виробництва, отримати максимальний прибуток. Напруження суперництва і рівень конкуренції перманентно зростає, суб'єктам ринку доводиться вишукувати різні варіанти випередження своїх конкурентів, знаходити способи підвищення своєї конкурентоспроможності. Так, будь-який за розміром та характером діяльності бізнес ризикує бути знищеним конкурентами в разі не усвідомлення керівниками та менеджерами власних позицій в галузі, власних конкурентних переваг та сильних сторін суперників на ринку, плану їх дій та можливостей формування довгострокових перспектив. Дієвим інструментом в цьому процесі є розробка ефективного стратегічного портфелю та ефективно його застосування.

Вагомий внесок у дослідження питань конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зробили вчені-економісти: В. Андрійчук, І. Вініченко, В. Воротін, А. Калічавий, О. Красноруцький, М. Малік, В. Месель-Веселяк, Н. Міценко, О. Яновський, Я. Базиліюк, Д. Богія, В. Гейць, В. Голік, В. Грановська, І. Должанський, О. Драган, А. Кузьміна, І. Оленко та інші [1-8]. Незважаючи на отримані чисельні наукові здобутки у царині стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень, в цій сфері необхідне подальше поглиблення управлінського інструментарію, враховуючи специфіку підприємств досліджуваної галузі.

### Формулювання цілей статті

**Мета статті:** дослідження організаційних засад формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

### Виклад основного матеріалу

Розробка та реалізація стратегії передбачає певний алгоритм дій, що включає формулювання бачення та місії підприємства; постановку цілей; аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища); аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації; вибір стратегії; реалізацію стратегії: розробку та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів; оцінку стратегії.

Як показує практика високоефективних підприємств, застосування стратегічного планування створює такі важливі переваги, як:

- ✓ виявлення резервів на всіх напрямках діяльності; підготовки до використання майбутніх сприятливих умов;
- ✓ забезпечення попередження про можливі проблеми;
- ✓ стимулювання менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі; поліпшення координації дій на фірмі;
- ✓ створення передумов для підвищення освітньої підготовки менеджерів; збільшення можливостей в забезпеченні фірми необхідною інформацією; сприяння більш раціональному використанню ресурсів;
- ✓ підвищення ефективності контролю та ін. [6].

Тож, стратегічний портфель аграрного підприємства із забезпечення тривалих конкурентних переваг буде включати базову загальнокорпоративну стратегію, обрану на її основі стратегію конкурентної поведінки та деталізовані її функціональні стратегії в напрямі організації процесів виробництва, маркетингу, фінансування інвестування, управління персоналом та інші за потреби.

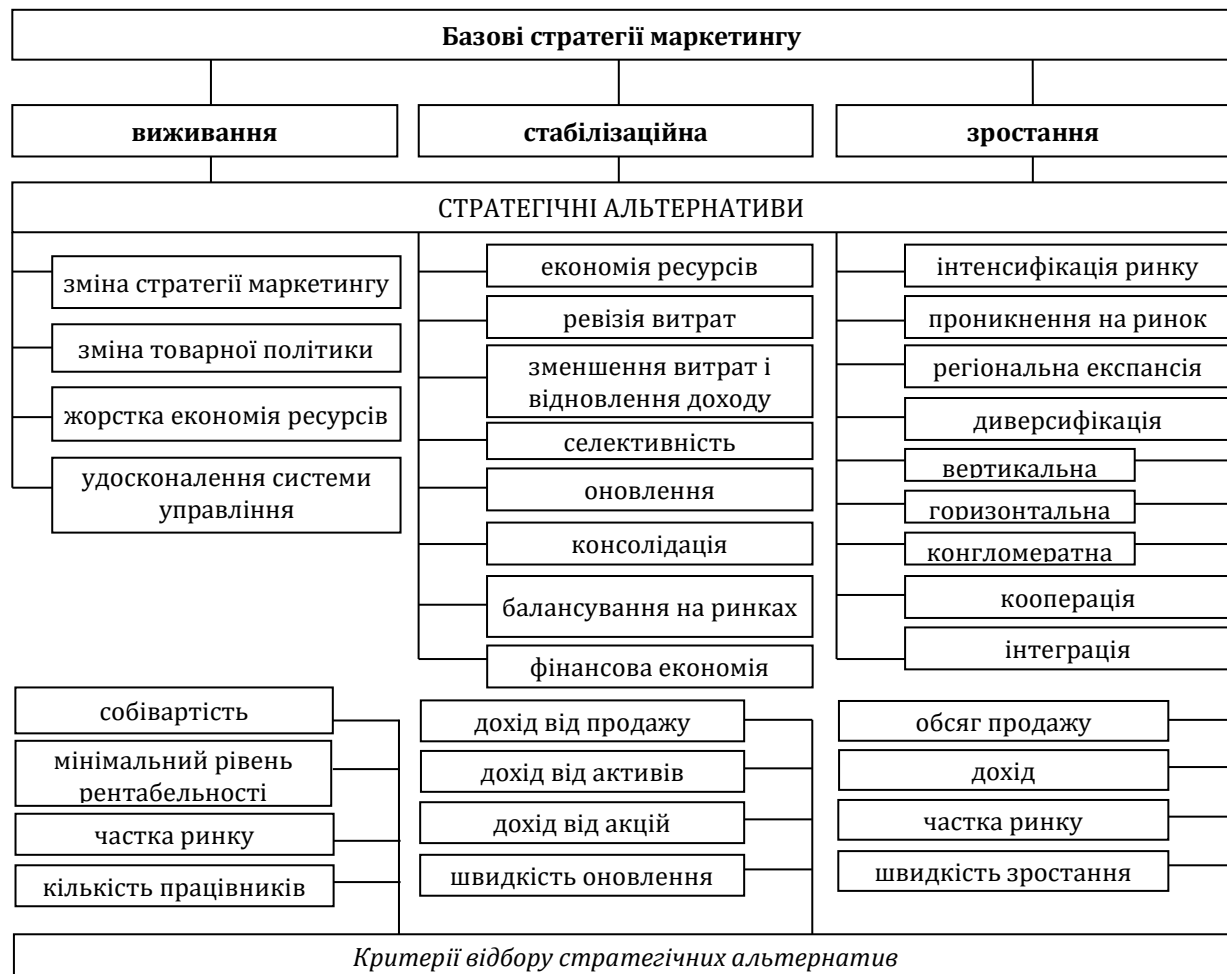
Вибір базової стратегії в залежності від життєвого циклу об'єкта на ринку представлено на рис. 1.

Фаза на ринку	Збут	Прибуток	Стратегія
<b>1. Зародження (вихід на ринок)</b>	Незначний	Незначний	Стратегія зростання
<b>2. Розвиток</b>	Швидке зростання	Швидке нарощування	Стратегія прискореного зростання або виживання
<b>3. Зрілість</b>	Стабільний і великий	Стабільний і великий	Стабілізаційна
<b>4. Спад</b>	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

**Рис. 1. Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу на ринку**

Окрім етапу життєвого циклу на вибір загальної стратегії впливають внутрішньо-господарські фактори, що характеризують поточну ситуацію ведення господарської діяльності на основі розрахунку економічних показників та дозволяють визначити

слабкі сторони підприємства, що можуть бути мінімізовані чи взагалі знищені при своєчасному прийнятті стратегічних рішень (рис. 2).



**Рис. 2. Критерії відбору стратегічних альтернатив**

Використання організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції аграрних підприємств дозволяє менеджменту підприємства оцінити ринкову ситуацію, що склалася, та власний конкурентний потенціал. У результаті імплементації інструментів зазначеного механізму розглядають можливість внесення змін в маркетингову стратегію підприємства. Якщо така зміна потребує внесення коригування до виробничих процесів щодо якості, асортименту, собівартості, часу виробництва, то активізується механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг. У протилежній ситуації, дія останнього менш виражена.

До основних засобів завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність постачань; зростання попиту; лідерство в дизайні; після продажне обслуговування та ін.

Вибір продукції пов'язаний з вирішенням таких завдань: вибір різних процесів; врахування обмежень і взаємозв'язків процесів; позиціонування процесу; роль запасів ресурсів у виробничому процесі.

Варто зазначити, що структура каналів розподілу сільськогосподарської продукції визначається характеристиками об'єктів ринку. Прямий збут продукції не є широко розповсюдженим каналом розподілу на ринку сільськогосподарської продукції, в першу чергу, через те, що аграрні підприємства не в змозі утворювати великі партії стандартної продукції, а отже, виробники не можуть конкурувати з посередниками навіть першого рівня, тобто ефективно змінювати свою позицію в структурі каналу розподілу. Привабливим для виробників є оптовий продаж продукції, що пояснюється можливістю

---

реалізувати продукцію великою партією та отримати відразу фінансові кошти, які можна використати в інвестування. Проте, оптова ціна значно нижча за роздрібну.

Шляхами розвитку управління маркетингом сільськогосподарської продукції є:

- ✓ зменшення кількості посередників між виробником та кінцевим споживачем;
- ✓ намагатися диверсифікувати свій збут, як за товаром, так і за споживачами, бо ринкове середовище дуже непередбачуване і не можна залежати лише від одного споживача;

- ✓ досліджувати коливання цін протягом року та за можливості притримати продукцію до більш вигідних умов реалізації;

- ✓ автоматизація маркетингового процесу, що передбачає використання спеціалізованих комп'ютерних програм та технічних рішень для автоматизації маркетингових процесів підприємства. Основні області автоматизації – це маркетингове планування та бюджетування, взаємодія з клієнтами, управління потенційними продажами, інтеграція даних про клієнтів та їх аналітика та інші аспекти маркетингу;

- ✓ постійно проводити моніторинг ринку та знаходитися в русі: пошук нових клієнтів, проведення рекламних компаній, пошук перспективних напрямів бізнесу.

Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією є стратегія концентрованого зростання, яка передбачає докладання максимальних зусиль, щоб підвищити якість власного продукту, та веде потужний пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок. Дана стратегія може бути поділена на три види:

1. Стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;

2. Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту за рахунок освоєння нових сегментів, проникнення на нові географічні ринки і освоєння каналів збуту;

3. Стратегія розвитку продукту спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє фірма.

Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Необхідно доповнювати результати маркетингових досліджень уявленнями про поведінку споживача (реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту). Адже самі замовлення споживача (портфель замовлень) являють собою стратегічну вимогу до виробництва.

Провідний елемент виробничої стратегії – це її особливі стратегічні цілі, які логічно впливають з міні-стратегії організації. Вибір цілей здійснюється відповідно до найбільш часто використовуваних критеріїв: витрати на виробництво продукції; якість виробництва; якість виробничих поставок; відповідність виробництва попиту та ін.

При розробці виробничої стратегії найбільша увага приділяється таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, що випускається; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень відновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції чи виступає компанією другого ряду.

Розробка стратегічних рішень завершується аналізом і обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов'язаних з функціонуванням виробництва, таких як: функціональна підтримка; забезпечення і контроль якості; конструювання систем; адміністративні процедури; організація праці; організаційна структура.

Даючи характеристику виробничої стратегії, необхідно виокремити низку загальних глобальних тенденцій.

1. Загострення конкуренції веде до диференціації ринків, а не до їх зближення. Тому адаптація до зростаючої диференціації є головним завданням виробництва. Якщо

---

колиш ршення шукали в універсализації виробництва, то сьогодні більш альтернативною є спеціалізація виробництва відповідно до вимог ринку.

2. Сучасне виробництво перетворюється із системи, що виробляє окремі продукти, у систему, що, крім матеріального продукту, створює широкий комплекс послуг, пов'язаних із практичним споживанням даного продукту. Створювані системи «продукт-сервіс», за оцінкою авторитетних експертів, стануть у найближчі роки ключовим фактором бізнес-успіху.

Виробнича стратегія звичайно подається у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, що випускається; вдосконалення систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація й інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних: планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках; раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі; раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці; систематичне оновлення техніки і обладнання; оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій; вдосконалення організації виробництва; вдосконалення організації праці та її оплати; покращення умов праці; економія ресурсів, зниження собівартості продукції; інтенсифікація виробництва; розвиток мотиваційних механізмів та інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно-географічні умови та інші фактори.

Формування конкурентних переваг можливе на основі ефективного управління ресурсами, що є в розпорядженні підприємства. Згідно з запропонованими конкурентними стратегіями М. Портера, конкурентна перевага може бути сформована за рахунок мінімізації витрат, лідируванні в ціні, фокусуванні, диференціації.

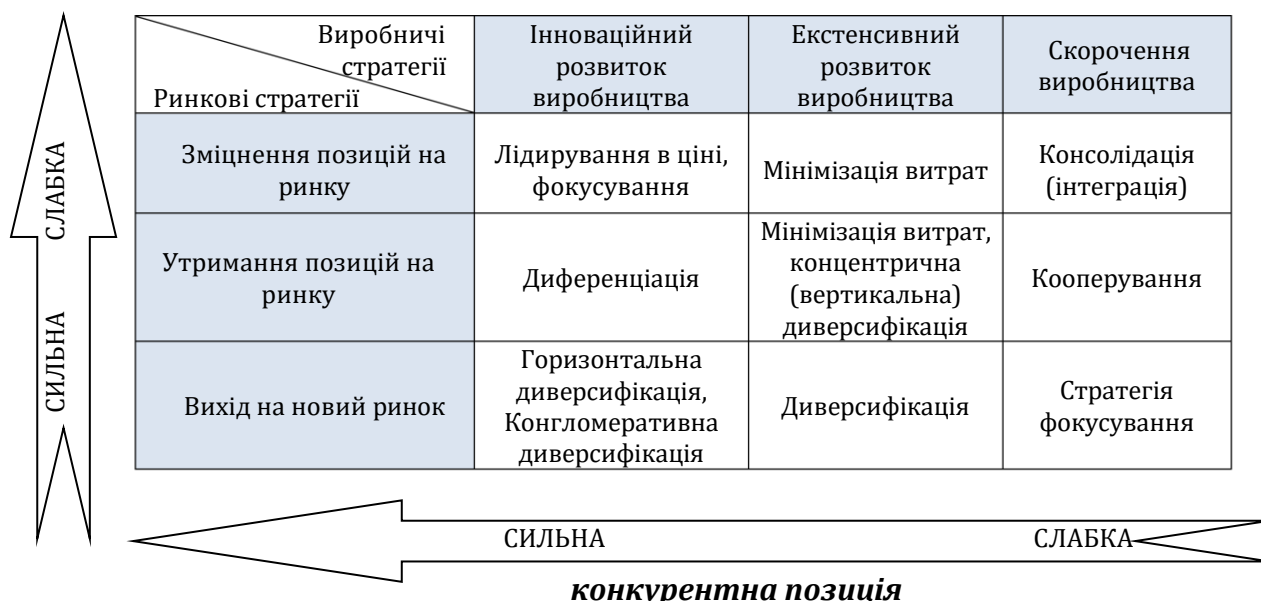
У ринковій економіці стратегія формування конкурентоздатності пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу та ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (рис. 3).

Стратегія мінімізації витрат та лідирування в ціні проявляється у сформованих рівнях цін, що займають середню позицію серед цін конкурентів. За відсутності достатньої інформації для аналізу внутрішньої діяльності товариства, у нас немає можливості більш детально дослідити цінову політику, розмір торгової націнки та собівартість

продукції. Проте вважаємо, що резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства завжди є та потребують системного аналітичного підходу.

Стратегія диференціації представлена широким спектром продукції.

Стратегія фокусування зорієнтована на уважне ставлення до кожного клієнта та максимальне задоволення його індивідуальних вподобань.



**Рис. 3. Альтернативні варіанти вибору конкурентних стратегій на основі поєднання ринкових та виробничих стратегій**

Основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств галузі вбачаємо в наступному:

1. Посилення системи внутрішнього контролю на основі систематичного проведення моніторингу поточної діяльності з використанням обґрунтованої сукупності показників та провести оздоровчі заходи за кожною функціональною складовою підприємства;

2. Проведення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення руху купівельних потоків з огляду на раціональне управління логістичними процесами;

3. Посилення використання інструментів нейромаркетингу;

4. Застосування методів збільшення обсягів продажу, таких як крос- продажі, апселінг, визначення порогу покупки тощо.

5. Застосування методів підвищення суми середнього чека, бо чим більший розмір чека – тим більший прибуток підприємства. Наприклад, перехресний продаж, що передбачає озвучення пропозиції клієнту придбати товар, що є супутнім до вже придбаного клієнтом основного товару, а також безкоштовна доставка, що буде надаватися за умови придбання в певному обсязі.

6. Запровадити комплексний механізм управління конкурентоспроможністю, що сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства у тривалій перспективі.

7. Вдосконалити організаційний механізм управління реалізацією продукції за допомогою електронної комерції.

Використання зазначених напрямів сприятиме мінімізації слабких сторін аграрних підприємств.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно розробляти, обґрунтовувати та ефективно впроваджувати відповідні стратегії. На основі поєднання класифікацій виробничих і ринкових стратегій

---

запропоновано власну класифікацію конкурентних стратегій, реалізація яких передбачає диференціацію стратегій забезпечення конкурентних відносин, стратегій формування конкурентних переваг і стратегій конкурентної поведінки, диверсифікованих в дослідженні за рівнем інноваційної зрілості та рівнями механізмів. Вибір та обґрунтування стратегій запропоновано здійснювати за критеріями відбору стратегічних альтернатив, класифікованих за типами базових стратегій (виживання, стабілізація, зростання).

### **Список літератури**

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
2. Вініченко І.І. Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка і держава*. 2017. № 4. С. 32-37.
3. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (164). С. 15-24.
4. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84-90.
5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
6. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
8. Портер М.Э. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.

### **References**

1. Beltiukov, Ye.A., Nekrasova, L.A. (2014). «Competitive strategy of the enterprise: the essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness». *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, vol. 2, pp. 6-13.
2. Vinichenko, I.I. and Kriuchkova, Zh.V. (2017). «Key factors influencing the competitiveness of agrarian enterprises». *Ekonomika ta derzhava*. vol. 4, pp. 32- 37.
3. Holik, V.V. (2015). «Strategic set as an effective tool of ensuring agricultural enterprises competitiveness». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. no. 2 (164), pp. 15-24.
4. Hranovska, V.H. (2016). «Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in a globalized world». *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika i menedzhment"*. vol. 1, pp. 84-90.
5. Ivanov, Yu.B. (2006). *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva*. [Theoretical foundations of competitive strategy of the enterprise]. INZhEK. Kharkiv. Ukraine.
6. Kuz'min, O.Ye., Mala, N.T., Mel'nyk, O.H., Sanina, O.R. (2012). *Menedzhment*. [Management]. Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki. L'viv. Ukraine.
7. Kudenko, N.V. (2002). *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU.
8. Porter, M. (2005). *Konkurencziya* [Competition]. Vilyams. Moscow. Russia.

**Стаття надійшла до редакції 05.03.2022 р.**