

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 11, 2021 | 25.11.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.10)

УДК 338.48:330.341.1

*В. І. Ткачук,
д. е. н., професор, Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-5268-9175
М. І. Яремова,
к. е. н., доцент, Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0001-5636-3538
Н. М. Горкуша,
магістрант, Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-2401-8200*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*V. Tkachuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Polissia National University
M. Yareмова,
PhD in Economics, Associate Professor, Polissia National University
N. Gorkusha,
Master's student, Polissia National University*

FORMATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

В умовах активізації євроінтеграційних процесів та посилення конкурентної боротьби особливого значення набувають проблеми забезпечення реалізації конкурентної стратегії та стратегічного розвитку підприємства. Правильно сконструйована конкурентна стратегія є запорукою успішного оптимізаційного процесу діяльності підприємства та виступає спрямованим індикатором для керівного персоналу у прийнятті ефективних стратегічних рішень та їх коригуванні. Тому метою даного дослідження є теоретико-методичне обґрунтування стратегічних орієнтирів підприємства на основі методів стратегічного аналізу. Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність розгляду наукових напрацювань та узагальнення їх думок щодо розуміння поняття «стратегія» та систематизації методів стратегічного аналізу, які відіграють ключову роль у прийнятті рішень щодо стратегічних змін. Проведене дослідження дозволило здійснити апробацію матричного методу на ВСК «Світоч» задля коригування стратегічного напрямку його розвитку.

The intensification of European integration processes has led to increased competition in domestic markets. In these conditions, the issues of ensuring the implementation of competitive strategy and strategic development of the enterprise become especially important. A well-thought-out competitive strategy not only makes it possible to optimize the process of activity, but also serves as a kind of indicator of the directed actions that can adjust strategic decisions. Therefore, the purpose

of this study is a theoretical and methodological justification of the strategic guidelines for the enterprise based on the methods of strategic analysis aimed at assessing the competitive position of the enterprise, identifying its weaknesses and activating strength ones. Achieving this goal necessitates consideration of scientific developments and generalization of their views on understanding the essence of the definitions of «strategy» and «strategic development of the enterprise», substantiation of their complementary relationship, systematization of basic methods of strategic analysis, which play a key role in making management decisions on strategic change. The analysis allows to form a holistic vision for the enterprise, to identify existing threats and potential opportunities in its operation, to identify the competitive position of the business entity on the way to achieving the goals. For example, it is proposed to test the most common matrix method in the conditions of the agricultural production cooperative «Svitoch» in order to identify specific ways to improve its activities and to further adjust the strategic direction of its development. Based on the strategic analysis of the product portfolio of the researched business entity using the matrix of the Boston Consulting Group, the optimal distribution of limited resources involved in the production process between different areas of its activities was determined. The study allowed the agricultural enterprise to form updated strategic guidelines for strengthening its competitive position in the market and to activate the strengths and minimize the impact of weaknesses.

Ключові слова: стратегія; стратегічний аналіз; стратегічний розвиток; матриця БКГ.

Keywords: strategy; strategic analysis; strategic development; BCG matrix.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від керівників і спеціалістів стратегічного мислення та креативного підходу до ведення бізнесу, що базується на власній відповідальності за успішне функціонування та розвиток підприємства. Навички стратегічного мислення дають можливість вибудувати стратегічно орієнтоване управління бізнес-процесами та відіграють вирішальну роль під час прийняття рішення щодо стратегічних змін. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія є флагманом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність його діяльності в довгостроковій перспективі. Поряд із цим, значимість окресленого посилюється з урахуванням необхідності пошуку механізмів забезпечення ефективного стратегічного менеджменту в аграрному бізнесі в умовах всесвітньої пандемії коронавірусної хвороби. Важливість зазначених проблем та необхідність їх теоретичного обґрунтування й практичного вирішення вказують на актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд літературних джерел, присвячених окремим аспектам стратегічного аналізу та розвитку підприємств, дозволив дійти висновку, що окреслена наукова проблематика є об'єктом дослідження протягом багатьох років. Свідченням зазначеного є значна кількість наукових публікацій, серед яких варто виділити праці І. Ансоффа [1], М. Портера [12], Н. Богацької [2], О. Вараксіна [3], С. Малюка [8], А. Григора [5], С. Войтовича [4], А. Ковалевської [7], В. Мец [9], Н. Шквири [13] тощо. Водночас, узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених вказують на певну невизначеність щодо сутності дефініцій та передумов стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, що зумовило вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є теоретико-методичне обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства за умови використання методів стратегічного аналізу, що дозволяють аргументувати необхідність прийняття рішення щодо стратегічних змін. Задля досягнення поставленої мети в процесі дослідження виконано наступні завдання: уточнити поняття «стратегія підприємства», узагальнити методи аналізу стратегічного розвитку, здійснити апробацію матричного методу задля окреслення перспектив стратегічного розвитку, зробити висновки щодо коригування стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американський класик стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджував, що стратегія трактується як «сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)» [1].

М. Портер розглядав стратегію як «аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб обґрунтувати як додається цінність» [12]. Окреслений підхід до визначення поняття знаменується акцентуалізацією уваги на всеосяжний характер затим, що зорієнтований на розв'язання проблем розвитку підприємства та забезпечення збалансованості зовнішнього й внутрішнього середовища в процесі його діяльності.

Дж. Джонсон та К. Скулс запропонували розгляд стратегії як «напрямку і масштабності дій у довгостроковому періоді, що приводить ресурси підприємства у відповідність до мінливого середовища (ринки, споживачі, клієнти) таким чином, щоб досягти очікуваних результатів» [10].

Класичні погляди акумулюють в собі єдність існуючих думок науковців, що дає підстави для їх узагальнення в якості окремих підходів: 1) стратегічний розвиток як процес; 2) стратегічний розвиток як діяльність. Уточнення потребує визначення «стратегічний розвиток», що варто розуміти виходячи з позиції симбіозу базових понять «стратегія» та «розвиток», що сприяє більш точному та повному розкриттю.

У світлі сьогодення бачення вчених щодо трактування сутності поняття «стратегія» є досить різноманітним (табл. 1). Серед окреслених підходів превалює розуміння стратегії як плану послідовних дій. Однак, зміст вказаного трактування, на думку автора, не відповідає розумінню дослідженої дефініції, оскільки тлумачення плану більше ототожнюється з результативним етапом стратегічних розробок та наочною ілюстрацією процесу розробки конкретної стратегії схематично.

Таблиця 1.
Теоретичні обґрунтування значення дефініції «стратегія»

Автор	Визначення
Малюк С.О. [8, с. 133]	генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей.
Григор А. [5, с. 20]	план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.
Войтович С.Я. [4, с. 9]	комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
Зарубіна В.В. [6]	певна модель поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон».
Коваленко В.В. [7, с. 46]	певний набір правил для прийняття довгострокових рішень.
Меєц В.О. [9, с. 20]	напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі.

Джерело: побудовано автором за [8, 5, 4, 6, 7, 9]

На глибоке переконання автора, найбільш доцільним є трактування стратегії як моделі почерговості систематичних подій у часі задля досягнення наміченої цілі, що вдало підкреслює ключові елементи сконструйованого процесу на певний період та їх взаємозв'язки. Водночас, вибудовування окремої стратегічної траєкторії суб'єкта господарювання обумовлює необхідність моніторингу пов'язаних подій у часі у відповідності з стратегічними змінами та виокремленням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають позицію підприємства на ринку на шляху до реалізації поставленої мети.

Неоднозначність існуючих методичних підходів до здійснення стратегічного аналізу розвитку підприємства породжує виникнення значної кількості методів оцінювання. Узагальнюючи відповідні наукові дослідження, варто виокремити дев'ять основних груп, що відображено в табл. 2.

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною стратегічного планування, що відіграє ключову роль у процесі прийняття ефективних управлінських рішень щодо розробки та обґрунтування стратегії. В умовах практичної діяльності застосування арсеналу методів дозволяють здійснити комплексне дослідження підприємства з виокремленням потенційних можливостей у прийнятті стратегічних рішень, сформулювати цілісне бачення про діяльність підприємства, ідентифікувати існуючі загрози та потенційні можливості у його функціонуванні, виявити статус суб'єкта господарювання на шляху до реалізації намічених цілей. Одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу є матричний підхід, що дозволяє наочно відобразити впорядковані дані з подальшою їх візуалізацією. Популярним методом, що дає можливість оптимізувати товарний портфель підприємства та відіграє вирішальну роль в обранні адекватної стратегічної позиції є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Таблиця 2.
Характеристика основних методів аналізу стратегічного розвитку

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
Методи аналізу порівняльних переваг	Аналіз розміру прибутку, обсягів реалізації, частки ринку.	Простота здійснення оцінки.	Відсутність комплексної оцінки; статичність одержаних результатів.
Методи теорії рівноваги підприємств	Наявність у підприємця факторів виробництва, які він використовує більш ефективно.	Якісна діагностика на рівні інших країн.	Поза увагою залишаються внутрішні чинники; ускладнений процес узагальнення результатів.
Методи мультиплікатора	Представляє послідовну залежність ефектів та стимулів, які їх породжують.	Оцінювання якісних показників.	Результати оцінювання мають об'єктивний характер обмежений час.
Визначення конкурентних позицій до потенціалу	Дослідження внутрішнього середовища для виявлення переваг та потенціалу їх розвитку.	Здатність дослідити окремі складові потенціалу.	Важкість оцінки та врахування лише елементів внутрішнього середовища.
Методи експертних оцінок	Використовуються з метою аналізу можливостей.	Повнота результатів при обмеженості інформації.	Ефективно лише для виробників одного виду продукції.
Матричний метод	Використовуються матриці – таблиці з впорядкованими даними.	Наочність; змога оцінити у динаміці.	Описові, не використовують фінансово-економічні показники.
Комплексні методи	Визначення узагальненого показника організації.	Зручність, наочність та однозначність результатів.	Не сприяє глибокому аналізу, що сприяє виявленню поверхневих резервів.
Графічні методи	Побудова графіків та багатокутників	Наочність та простота.	Відсутність узагальненого комплексного значення.

Джерело: побудовано автором за [2, 3, 9]

Стратегічний аналіз за методом БКГ допомагає у розподілі обмежених ресурсів між різними ринками товару, напрямками діяльності суб'єктів господарювання та прийнятті відповідних стратегічних рішень. Метод БКГ виходить із двох гіпотез, а саме дії ефекту «кривої досвіду» (кривої навчання) та дії класичного життєвого циклу товару, що побудовані на принципах відносності (частка ринку фірми щодо головного конкурента; темп зростання ринку продукції фірми щодо середньогалузевого темп зростання, темп зростання валового національного продукту) та базових стратегій зростання (знання базових стратегій зростання і п'яти конкурентних стратегій за моделлю М. Портера).

Для прикладу пропонується здійснити стратегічний аналіз за методом БКГ задля формування стратегічних орієнтирів щодо управління товарним портфелем виробничого сільськогосподарського кооперативу (ВСК) «Світоч». Результати дослідження розміщені у табл. 3.

За результатами дослідження видно, що виробничо-господарська діяльність ВСК «Світоч» дає можливість чітко розмежувати окремі види продукції та прибутки від їх реалізації: «Зірки» – 545062,4 тис. грн; «Дійні корови» – 253499,7 тис. грн; «Собаки» – 41422 тис. грн; «Знаки питання» – 23050 тис. грн. Таким чином, стратегічні рішення ВСК «Світоч» мають бути направлені на зменшення кількості продукції, яка відноситься до групи «Собаки», що дозволить підвищити прибуток максимально на вартість цьогорічного збитку від продажу продукції групи «Знаки питання». Такий підхід, в свою чергу, підвищить виручку від реалізації та, враховуючи наведені дані у Звіті про фінансові результати підприємства, прибуток може зрости з 7 тис. грн до 85 тис. грн за умови незмінності інших даних.

Таблиця 3.
Аналіз рівня доходності товарів ВСК «Світоч» за категоріями (2020 р.)

«Зірки»		«Дійні корови»		«Собаки»		«Знаки питання»	
Приносять основний прибуток та сприяють економічному зростанню		Потребують інвестицій, приносять прибуток, що використовується для фінансування «Знаки питання»		Товари, що потребують реклами для просування на ринок, не приносять прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»		Не сприяють економічному зростанню, не приносять прибуток	
Продукція	Прибуток тис. грн.	Продукція	Прибуток тис. грн.	Продукція	Прибуток тис. грн.	Продукція	Прибуток тис. грн.
Пшениця	236433,93	Кукурудза	54395,64	Солод	-23099,8	Льон	-2833,55
Ячмінь	121735,15	Бобові	87779,80	Картопля	-18322	Квас	-11098,59
Гречка	99239,49	Консервація	57312,64			Кормовий буряк	- 425,63
інші	87653,82	Овочеві культури	54011,64			Кормова кукурудза	-8147,63
						Еко культури	-544,50
Всього	545062,4	Всього	253499,7	Всього	-41422	Всього	-23050

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що задля покращення фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства варто впровадити виробничу стратегію, що спрямована на отримання бажаного економічного результату та ефективне використання виробничих потужностей. Ключовим моментом у побудові стратегічної траєкторії є формулювання її мети. Постановка цілей виробничої стратегії повинна мати системний характер та враховувати базову ціль підприємства, що встановлюється у відповідності до критеріїв витратності та якості процесу виробництва і реалізації продукції згідно гнучкого попиту споживачів. Окреслене дасть можливість забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства та ефективний стратегічний розвиток у мінливому зовнішньому середовищі.

Висновки та пропозиції. Розгляд наукових поглядів щодо сутності поняття «стратегії» дає підстави сформулювати власне бачення, що полягає у сукупності рішень спрямованих на довгострокову перспективу з подальшою графічною інтерпретацією її реалізації. Розробка ефективної стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку в поточному часі та на перспективу. На основі узагальнення наукових досліджень з проблематики розробки ефективних стратегій та прийняття стратегічних рішень, виокремлено дев'ять основних груп методів аналізу стратегічного розвитку та визначено їх сутнісні характеристики, переваги та недоліки у застосуванні. Серед окреслених, найкращим методом призначеним для діагностування ситуації на ринку і вибору варіанта стратегії за аналізом товарного портфеля підприємства, визначено метод Бостонської консалтингової групи (БКГ), що на прикладі ВСК «Світоч», дозволила визначити напрям діяльності та встановити стратегічні орієнтири його подальшої діяльності. За рахунок стратегічного аналізу та ідентифікації сильних та слабких сторін, підприємство має змогу оптимізувати процес фінансово-господарської діяльності, зміцнити свої конкурентні переваги та вибудувати стратегічні дії, що здатні скоригувати розвиток підприємства.

Література.

1. Ансофф І. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 455–458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>.
3. Вараксина О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
4. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77–82.
5. Григор, А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (44). С. 47–52.
6. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 12–17.
7. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12–18.
8. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81–86.
9. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Київ. 2015. 277 с.

10. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / под ред. Ю. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 688 с.
11. Джон Миддлтон. Библиотека избранных работ про стратегию бизнеса. *Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен*. 2006. 272 с.
12. Портер М.Е. Стратегия конкуренции / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
13. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 324–329

References.

1. Ansoff I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management].
2. Bogatska N. M., Hrystych S. G. (2019), "Assessment of the competitiveness of the enterprise", *Molodyj vchenyj*, [Online], vol. 11, pp. 455-458, available at: <http://molodyvchenyj.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>.
3. Varaksina O.V. (2020), "Management of industrial competitiveness: theoretical aspect", *Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*, vol. 5 (116), pp. 24–28.
4. Vojtovych S.Ja. (2017), "The essence and content of the concept of "marketing strategy", *Ekonomika i region*, vol.4 (31), pp. 77–82.
5. Grigor, A.V. (2015), "Research of instrumental marketing strategies", *Aktual'ni problemi ekonomiki*, vol. 2 (44), pp. 47–52.
6. Zarubina V.V., Sager L.Ju. (2020), "Strategic planning of industrial enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, pp. 12–17.
7. Kovalevs'ka A.V. (2019), "Competitive strategy of foreign economic activity of industrial enterprises of Ukraine", *Visnyk Harkivs'kogo natsional'nogo universytetu im. V. N. Karazina*, vol. 9, pp. 12–18.
8. Maljuk S.O. (2018), "Assortment strategies for integrated marketing systems for an enterprise", *Visnyk agrarnoi' nauky Prychornomor'ja*, vol. 7, pp. 81-86.
9. Мес V.O. (2015), *Ekonomichnyj analiz finansovyh rezul'tativ ta finansovogo stanu* [Economic analysis of financial results and financial condition], Kyiv, Ukraine.
10. Mincberg G., Kuinn Dzh. Ju. and Hoshal S. (2001), *Strategicheskij proces* [Strategic process].
11. Dzhon Middlton. (2006), "Fifty most influential ideas of all time", *Biblioteka vybranyh prac' pro strategiju biznesu*.
12. Porter M. (1998), *Strategija konkurencii* [Competition strategy].
13. Shkvyrja N.O. (2019), "Justification of the choice of marketing strategy of the dairy enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 29, pp. 324–329.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2021 р.