

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94>

УДК 368:339.138

СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

CREATION OF A COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Бондаренко Валерій

доктор економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5929-7158>

Чен Гаоцзян

аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6828-0886>

Bondarenko Valerii, Chen Gaojiang

National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

У статті описано основні завдання та базові умови стратегічного планування. Представлено етапи стратегічного планування та запропоновано ефективний процес стратегічного планування розвитку, поділений на ці етапи. Розглянуто стратегічний план, який дає змогу планувати з позиції завтрашнього дня адаптивний процес, у результаті якого відбувається постійне коригування прийнятих управлінських рішень, постійний контроль за їх виконанням. Показано, що для ефективності стратегічного планування необхідне повне розуміння про майбутній стан регіону, чітко уявляти можливі перспективи. Розроблено і представлено схематичну структуру стратегічного плану соціально-економічного розвитку підприємств аграрного сектору. Представлено корпоративну стратегію, яка формується коли компанія є диверсифікованою, тобто працює на кількох ринках; бізнес-стратегію або конкурентну стратегію, яка визначає як кожен підрозділ компанії досягне конкурентної переваги на конкретному ринку; і основні функціональні стратегії, які включають маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси та розвиток. Показано структуру конкурентної стратегії, яка включає стратегії створення конкурентних переваг, стратегії захисту конкурентної позиції фірми та стратегії конкурентної поведінки.

Ключові слова: стратегічний план, стратегія, конкурентне середовище, економічний розвиток, структура, конкурентні підходи, бізнес-стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище.

The article describes the main tasks and basic conditions of strategic planning. The stages of strategic planning are presented and an effective process of strategic development planning, divided into these stages, is proposed. The author considers a strategic plan that allows planning from the perspective of tomorrow, an adaptive process that results in constant adjustment of management decisions and constant monitoring of their implementation. It is shown that for strategic planning to be effective, it is necessary to have a complete understanding of the future state of the region and a clear picture of possible prospects. The schematic structure of the strategic plan for the socio-economic development of agricultural enterprises is developed and presented. The article presents a corporate strategy, which is formed when a company is diversified, i.e., operates in several markets; a business strategy or competitive strategy, which determines how each division of the company will achieve a competitive advantage in a particular market; and the main functional strategies, which include marketing, production, finance, human resources and development. The author provides the basic principles of resource strategy development, which are social orientation, comprehensive and systematic approach, favorable geographical location and climatic conditions of the region, availability of natural, labor, financial, production and information resources, balanced use of the total resource potential, reproduction and limited resources that ensure growth of economic indicators, development of industries that can play a significant role in ensuring national and regional interests. The author shows the structure of competitive strategy, which includes strategies for creating competitive advantages, strategies for protecting the competitive position of a firm and strategies for competitive behavior. The author presents three main competitive approaches to business strategy development: striving to be a low-cost producer by achieving differentiation based on such advantages as quality, productivity, service, style, technological superiority and high value; focusing on a

small niche in the market by achieving better performance than competitors and meeting specific customer needs; focusing on a large niche in the market by achieving better performance than competitors and meeting specific customer needs.

Keywords: strategic plan, strategy, competitive environment, economic development, structure, competitive approaches, business strategy, internal and external environment.

Постановка проблеми. Вихід на ринок вимагає всебічного врахування економічних умов, стану загального ринкового та торговельного середовища, позиції конкурентів та інших умов, які можуть посилити або послабити можливості компанії на момент виходу на ринок з продуктом.

Проблемні питання розробки та реалізації стратегічного планування економічного розвитку аграрних підприємств в Україні набувають в умовах трансформації ринкових відносин особливої актуальності. Стратегічний план дає змогу планувати з позиції завтрашнього дня адаптивний процес, у результаті якого відбувається постійне коригування прийнятих управлінських рішень, постійний контроль за їх виконанням. Для ефективності стратегічного планування необхідне повне розуміння про майбутній стан регіону, чітко уявляти можливі перспективи.

Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, змістом якої є розробка стратегічних рішень у формі прогнозів, програм, планів, які передбачають встановлення таких цілей і стратегії поведінки об'єктів управління, реалізація яких забезпечить їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, адаптацію до змін умов зовнішнього середовища. Йому характерні, насамперед, такі риси як: орієнтація на середньострокову і довгострокову перспективу, а також на вирішення ключових задач; органічна ув'язка наміченої мети з обсягом і структурою ресурсів; врахування впливу на плановий об'єкт зовнішніх факторів; адаптація, передбачення і пристосування процесу функціонування до змін внутрішніх і зовнішніх факторів в діяльності.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Теоретичні основи і практичні аспекти запровадження маркетингових стратегій знайшли своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Г. Асселя, Г. Багієва, Є. Бровка, В. Тарасевича, Ф. Котлера, Г. Амстронга, С. Гаркавенко, Н. Куденко, А. Тимоніна, О. Панкрухіна, Є. Уткіна та ін. Досить ґрунтовно досліджено маркетингові

проблеми на мікрорівні у наукових працях таких українських вчених, як Балабанової Л. В., Бондаренка В. М., Гаркавенка С. С., Долишнього М. І., Збарського В. К., Крикавського Є. В., Луція О. П., Мороз Л. А., Павленка А. Ф., Старостіної А. О., Чухрай Н. І., та інших. Водночас малодослідженими залишаються питання використання маркетингу підприємствами та формування маркетингової стратегії, завдяки якій підприємство отримує тривалі конкурентні переваги.

Метою статті є аналіз існуючих підходів та розроблення авторських пропозицій щодо формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств, яка забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основне завдання стратегічного планування - вибрати напрямок і організувати діяльність компанії таким чином, щоб вона могла досягти поставлених цілей, в тому числі у разі виникнення непередбачених обставин, які негативно впливають на бізнес.

Стратегічний план повинен відповідати трьом основним умовам: по-перше, управління діяльністю компанії базується на принципі управління інвестиційним портфелем, тобто кожен сегмент бізнесу має свій потенціал прибутку і ресурси розподіляються відповідно. По-друге, ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, показників зростання ринку, позиції компанії на конкретному ринку. По-третє: стратегія. Для кожного бізнесу компанія розробляє план досягнення своїх довгострокових цілей. Не існує оптимальної стратегії, яка підходить для всіх компаній галузі.

Етапи стратегічного планування показані на рис. 1. Розглянемо їх більш детально.

В Україні питання розробки та реалізації стратегічних планів регіонального економічного розвитку набуває особливого значення в умовах мінливих ринкових відносин. Стратегічне планування забезпечує адаптивний процес перспективного планування, постійне коригування управлінських рішень та безперервний моніторинг їх виконання. Для того, щоб бути ефективним, стратегічне плану-

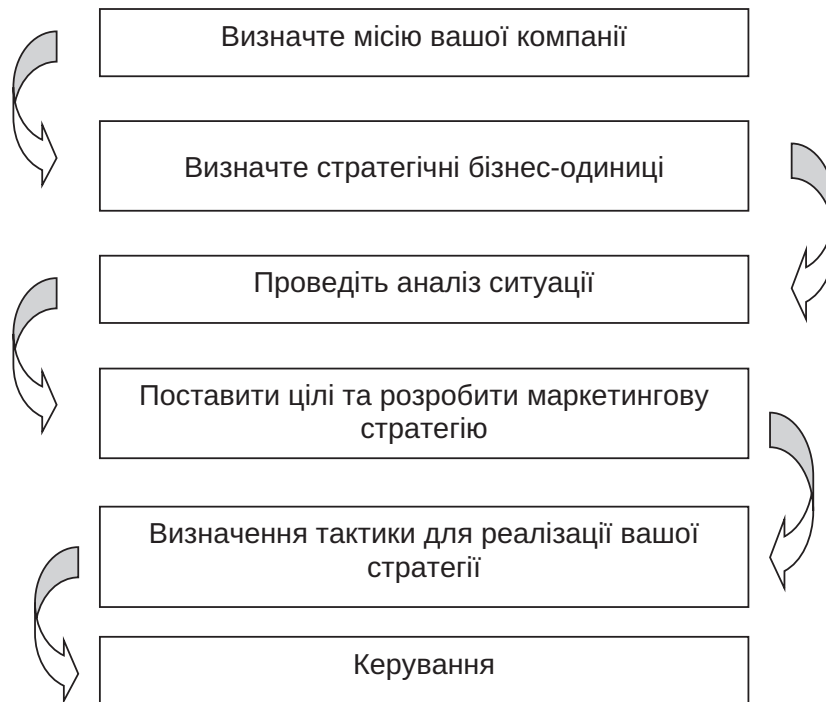


Рис. 1. Етапи стратегічного планування

вання вимагає повного розуміння майбутнього стану регіону та чіткого уявлення про можливі перспективи.

Процес глобалізації посилює необхідність якісних змін у структурі виробництва та експорту для зростання обсягів більш технологічної та конкурентоспроможної продукції на основі наявного ресурсного потенціалу, розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності в регіональних галузях для забезпечення конкурентоспроможності, а також реалізації стратегій, що дозволяють найбільш ефективно і комплексно використовувати всі наявні ресурси та потенціал регіону. Процес ефективного стратегічного планування регіонального розвитку можна розділити на наступні етапи (рис. 2).

Оскільки ефективність управління економікою нерозривно пов'язана з максимальним використанням наявних ресурсів, можливостей, переваг, прогресивних методів і сильних сторін (які значною мірою залежать від економіко-географічного положення) при мінімізації ризиків, загроз і слабких сторін у розвитку місцевої економіки, першим кроком є аналіз та оцінка місцевої ситуації. Оскільки різні громади мають різні географічні характеристики, наявні ресурси, економічну активність, соціальну організацію населення та ефективність місцевої влади, в процесі стратегічного планування не можна застосовувати єдиний

підхід, метод і процедуру. Методологія стратегічного планування розвитку має обиратися і розроблятися шляхом прагматичного відбору і синтезу елементів різних концепцій і методів з метою забезпечення необхідної гнучкості і відносної свободи у виборі механізмів та інструментів реалізації стратегії в конкретних соціально-економічних умовах територіальної громади.

Для реалізації перспектив розвитку в ринкових умовах необхідна розробка нових науково-методичних засад концептуального та стратегічного планування на основі підходу до раціонального використання ресурсного потенціалу. Потрібні нові стратегії розвитку, які будуть адаптовані до кожного регіону відповідно до його ресурсного потенціалу. Формування таких стратегій має бути спрямоване на вирішення як загальнодержавних, так і регіональних соціально-економічних та екологічних проблем. Бажано розробити ресурсну стратегію розвитку досліджуваного регіону, яка по суті має стати важливим механізмом забезпечення цілеспрямованого та ефективного розвитку. Стратегія має визначити систему пріоритетів, цілей і завдань, які стануть джерелом відродження, соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення, забезпечать сталий розвиток на основі ефективного використання ресурсного потенціалу.

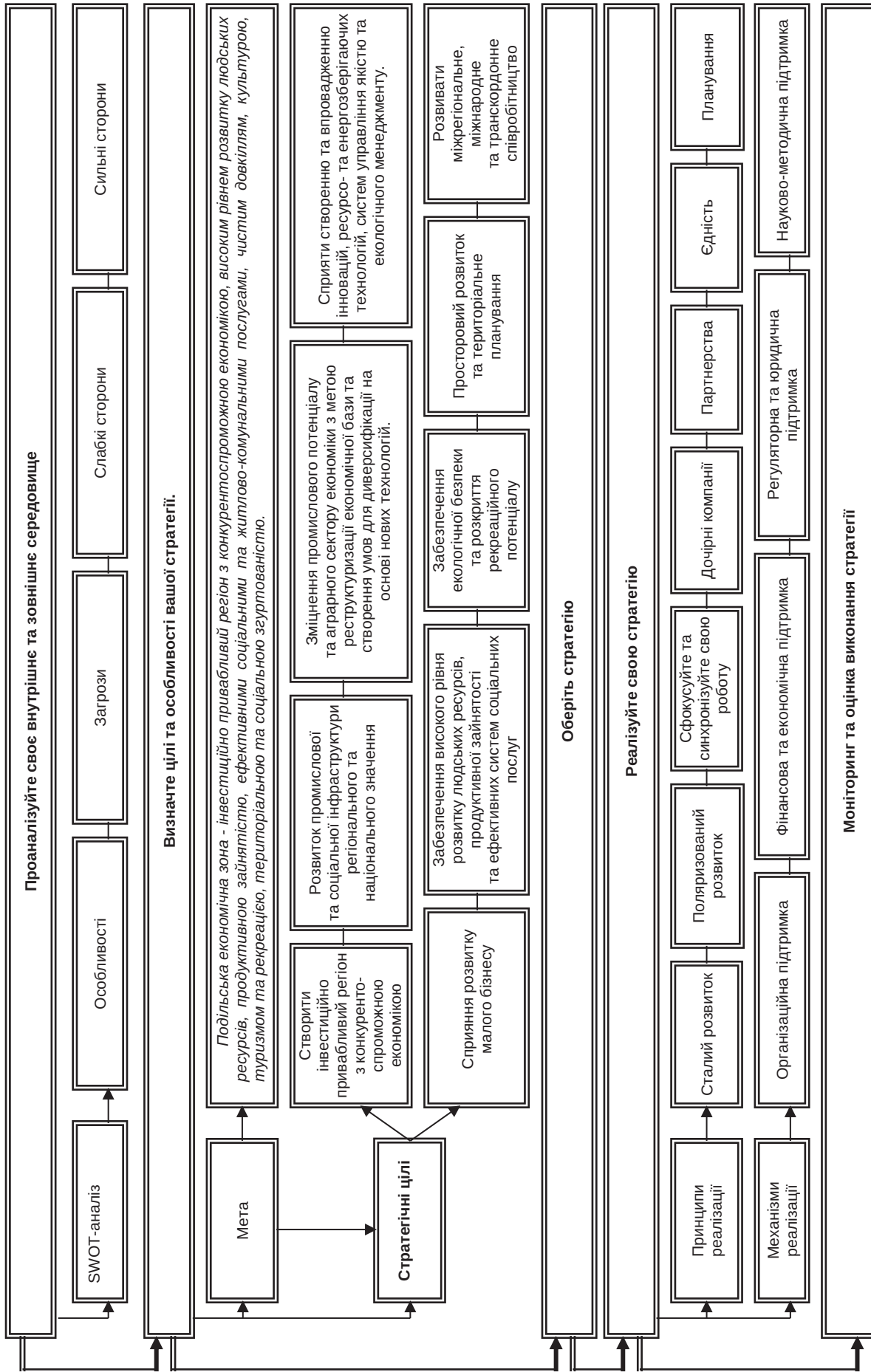


Рис. 2. Схематична структура стратегічного плану соціально-економічного розвитку

Основними принципами розробки ресурсної стратегії є соціальна спрямованість, комплексний та системний підхід, вигідне географічне розташування та кліматичні умови регіону, наявність природних, трудових, фінансових, виробничих та інформаційних ресурсів, збалансоване використання сукупного ресурсного потенціалу, відтворення та обмеженість ресурсів, що забезпечують зростання економічних показників, розвиток галузей, які можуть відігравати значну роль у забезпеченні національних та регіональних інтересів. В умовах глобалізації та посилення регіональної конкуренції через триваючу фінансово-економічну кризу дуже важливо сформулювати відповідну конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія відображає не тільки питання, як зробити регіональну економіку більш конкурентоспроможною, але й функціональну стратегію, яка відповідає на питання, як найкраще організувати діяльність регіону в конкурентному напрямку. Конкурентні стратегії зосереджуються насамперед на тому, як конкурувати, як розвивати унікальні конкурентні переваги регіону та як зробити ці переваги стабільними і стійкими. Ключовим елементом стратегії ефективного управління стратегічною конкурентоспроможністю регіону є створення довгострокових, стійких конкурентних переваг, які є основою успіху його стратегічного розвитку.

Багато авторів вважають, що зовнішнє середовище має вирішальне значення

для формулювання стратегії, тому стратегія визначається як раціональне прийняття рішень, в результаті якого ресурси компанії протиставляються можливостям, які пропонує конкуренція. З іншого боку, деякі автори розглядають ресурси компанії, а не зовнішнє середовище, як основу для формулювання стратегії. У цьому випадку стратегія є загальною моделлю дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів компанії для досягнення поставлених цілей.

У сучасній теорії менеджменту виділяють кілька типів стратегій (рис. 3).

Корпоративна стратегія формується, коли компанія є диверсифікованою, тобто працює на кількох ринках. Бізнес-стратегія або конкурентна стратегія визначає, як кожен підрозділ компанії досягне конкурентної переваги на конкретному ринку. Основні функціональні стратегії включають маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси та розвиток. Конкурентна стратегія підпадає під бізнес-стратегію, і для її реалізації формуються відповідні функціональні стратегії.

Існує декілька підходів до визначення поняття "корпоративна конкурентна стратегія", зокрема, його розуміють наступним чином

- "Перелік правил, якими керуються виробники при плануванні та формуванні системи виробництва і збуту товарів" [4, с. 28–32];
- "план управління процесом просування товару, спрямований на зміцнення і розширення існуючих та завоювання нових рин-

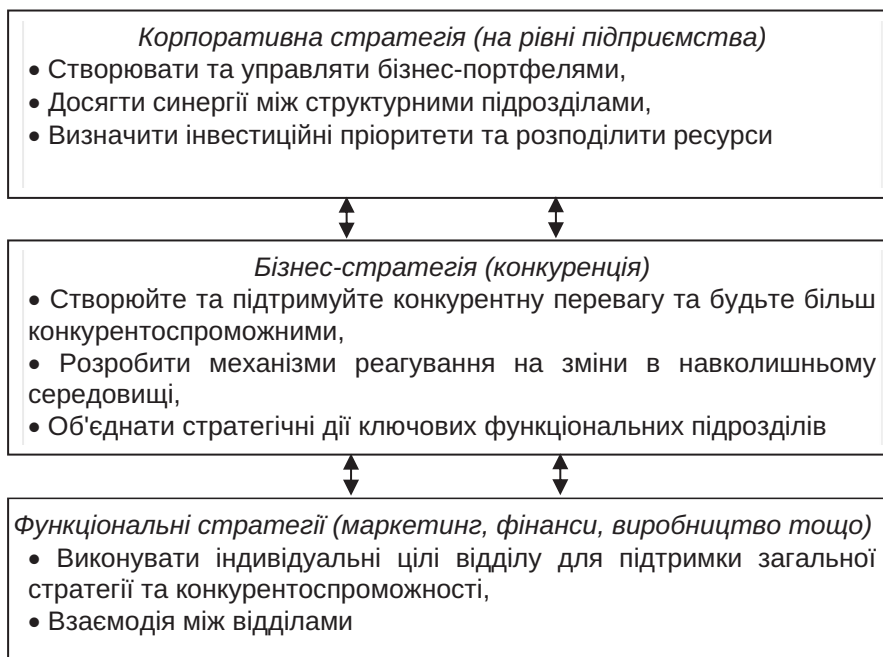


Рис. 3. Стратегічна структура компанії

кових позицій, а також на якісне задоволення потреб споживачів і досягнення цілей виробника у сфері виробництва і збуту" [3, с. 176];

– "Комплексний план дій і заходів щодо завоювання нових ринкових ніш і позицій, усунення конкурентів, що діють на ринку, задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності продукції для досягнення місії та цілей організації".

– Його можна визначити як "набір інструментів, розроблених на основі творчого та наукового підходу до створення та формування умов і середовищ, які допомагають виробникам зміцнити свої позиції на ринку, відповідно підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити досягнення своїх довгострокових глобальних цілей".

– "Виробничо-економічні механізми, які повинні сприяти виробництву високоякісної та конкурентоспроможної продукції, здатної задовольнити первинні та вторинні потреби споживачів і забезпечити їм умови та способи виходу на внутрішні та зовнішні ринки";

– "Основа безперервного процесу розвитку продукції, що складається з цілеспрямованого комплексу заходів щодо забезпечення та вдосконалення конкурентних переваг, властивостей і характеристик з метою виходу на внутрішні та зовнішні ринки і створення умов для подальшого просування виробника на цих ринках";

– "Основні принципи діяльності суб'єкта господарювання, що поєднують комплекс конкретних заходів та інструментів, здатних сприяти розробці конкурентоспроможної продукції, яка може слугувати основою для створення реальних перспектив та переваг для виходу на національні, міжнародні та світові ринки" [2, с. 214].

Незважаючи на деякі відмінності, ми бачимо, що всі концепції мають спільну мету: оптимізувати діяльність компанії порівняно з іншими компаніями на ринку. Однак, оскільки ринок продовжує ставати все більш конкурентним, досягти цієї мети стає все складніше.

Конкурентні стратегії компаній у межах галузі можуть відрізнятися за низкою стратегічних показників [9, с. 221]. Величина стратегічних відмінностей у конкретному показнику варіюється в різних галузях. Стратегічні показники конкретної компанії зазвичай складають внутрішньо узгоджений перелік. Кожен показник може бути описаний більш-менш детально, а інші показники можуть бути додані для покращення аналізу. Галузь зазвичай включає компанії з кількома різними, але внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Існує три основні конкурентні підходи до розробки бізнес-стратегії: прагнення бути виробником з низькими витратами шляхом досягнення диференціації на основі таких переваг, як якість, продуктивність, сервіс, стиль, технологічна перевага та висока цінність; зосередження на невеликій ніші на ринку шляхом досягнення кращих показників, ніж у конкурентів, та задоволення специфічних потреб клієнтів; зосередження на великій ніші на ринку шляхом досягнення кращих показників, ніж у конкурентів, та задоволення специфічних потреб клієнтів.

Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій фірми – набір стратегій, спрямованих на адаптацію до змін у конкурентному середовищі та посилення довгострокових конкурентних переваг на ринку (рис. 4).

Таблиця 1

Типи стратегій виробників

Поліпсонія	Горизонтальна диверсифікація діяльності	Зосередьтеся на своєму цільовому сегменті	Місцева інноваційна діяльність	Систематична інноваційна діяльність
Олігопсонія	Диверсифікуйте заходи з лояльності	Системна інтеграція діяльності	Комплексна диференціація та інтеграція	Такий варіант зустрічається дуже рідко
Монотонність	Пристаюючись один до одного	Адаптація продавців до покупців	Такий варіант зустрічається дуже рідко	Такий варіант зустрічається дуже рідко
	Ексклюзив	Олігополія	Монополістична конкуренція	Ідеальна конкуренція

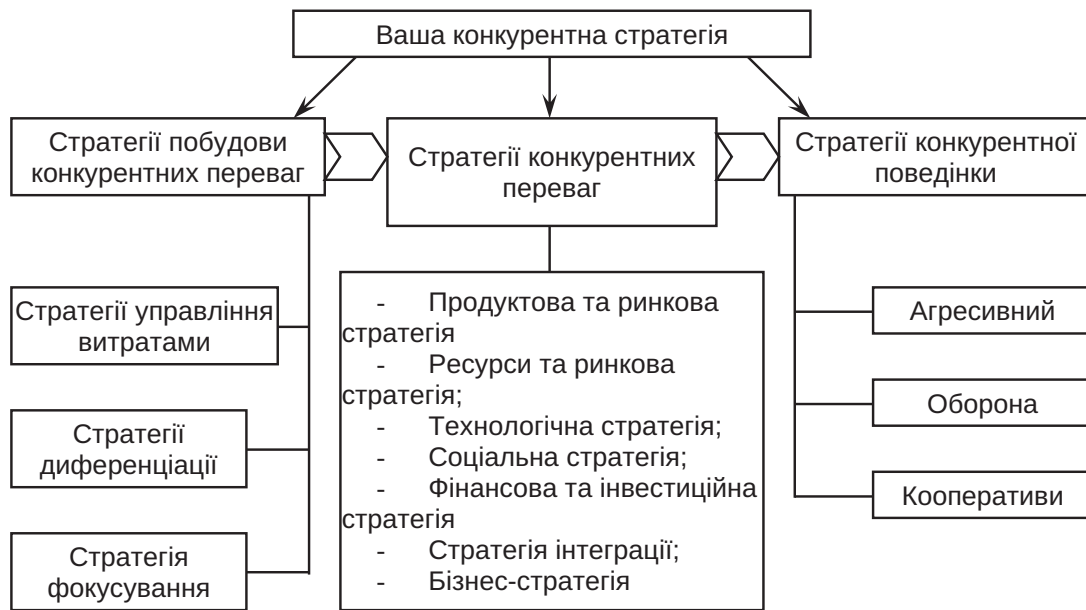


Рис. 4. Структура конкурентної стратегії компанії

Як показано на рис. 4, структура конкурентної стратегії включає стратегії створення конкурентних переваг, стратегії захисту конкурентної позиції фірми та стратегії конкурентної поведінки, які більш детально розглядаються нижче.

Розробка конкурентної стратегії в широкому сенсі означає визначення того, як ви хочете, щоб виглядав ваш бізнес, які цілі ви ставите перед собою і яка політика вам потрібна для їх досягнення. Конкурентна стратегія – це поєднання кінцевих цілей компанії та засобів досягнення цих цілей.

Сильні та слабкі сторони компанії – це характеристики її активів та досвіду порівняно з конкурентами, такі як фінансові ресурси, технологічний статус та ідентичність бренду. Особисті цінності організації – це мотиваційні установки і потреби колег та інших працівників, які повинні реалізовувати обрану стратегію. Сильні та слабкі сторони в поєднанні з цінностями визначають внутрішні (корпоративні) межі конкурентних стратегій, які компанія може успішно застосовувати.

Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами галузі та ширшим середовищем. Можливості та загрози визначають конкурентне середовище, а також пов'язані з ними ризики та потенційні винагороди. Суспільні очікування відображають, як такі фактори, як державна політика, суспільні настрої та інші, впливають на бізнес. Ці чотири фактори необхідно враховувати, перш ніж фірма зможе розробити перелік реалістичних і досяжних цілей і політик [2, с. 147].

В основі конкурентної стратегії лежать відносини між компанією та її зовнішнім середовищем. Відповідне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки включає соціальні та економічні фактори, але в основі зовнішнього середовища компанії лежить галузь (або група галузей), в якій вона конкурує. Структура галузі значною мірою визначає правила конкурентної гри та потенційні стратегії компанії. Більшість зовнішніх по відношенню до галузі факторів є відносно важливими, і оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми в галузі, саме від фірми залежить адаптація до цих впливів [1, с. 261].

Мета конкурентної стратегії компанії – знайти таку позицію в галузі, де вона зможе найкраще захиститися від впливу цих конкурентних чинників або перетворити їхній вплив на свою перевагу. Сукупний вплив цих чинників може мати значний вплив на будь-якого конкурента, тому найкращий спосіб розробити стратегію – глибоко проаналізувати джерела кожного з них. Розуміння основних джерел конкурентного тиску допомагає виокремити найважливіші сильні та слабкі сторони компанії, визначити її позиціонування в галузі, виявити сфери, де компанія може отримати найбільшу вигоду від зміни стратегії, а також зрозуміти галузеві тенденції, що матимуть на неї найбільший вплив – як можливості чи загрози. Хоча розуміння цих джерел також корисне для вивчення напрямів диверсифікації, тут основна увага приділяється стратегіям у конкретних галузях [9, с. 297].

Висновки. Отже, стратегічний маркетинг представляється найбільш ефективною економічною формою вирішення протиріч між галузевим та регіональним початком, між центром і регіонами в управлінні модернізованої економіки України.

Конкретним інструментом стратегічного маркетингу є план просування підприємств аграрного сектору – система дій, яка створює

і підтримує конкурентні переваги протягом тривалого часу.

Маркетингова стратегія здатна на всіх рівнях збалансувати інтереси безлічі суб'єктів аграрного ринку, спроектувавши на них інтереси держави. Вона покликана також реалізувати загальну спрямованість реформування економіки в Україні з урахуванням його особливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
2. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічні механізми формування та реалізації стратегії регіонального розвитку. Монографія. Луцьк : Луцький державний технічний університет, 2002. 248 с.
3. Кіашко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174–178.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : “Новий світ – 2000”, 2006. 388 с.
5. Костецька Н. І., Лотиш О. Я. Економічна сутність стратегії підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Випуск 251. Т. 4. С. 1045–1052.
6. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4(51). С. 93–97.
7. Старостіна А. О., Мартов С. Є. Регіональний маркетинг: сутність та особливості становлення в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 8. С. 55–57.
8. Ускова Т. В., Барабанов А. С. Територіальний маркетинг як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. *Економічні та соціальні зміни в регіоні: факти, тенденції, прогнози*. 2008.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

REFERENCES:

1. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. (2004) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise]. navch. Posib, Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 400 p.
2. Herasymchuk Z. V., Vakhovych I. M. (2002) *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy formuvannia ta realizatsii stratehii rehionalnogo rozvytku* [Organizational and economic mechanisms for the formation and implementation of a regional development strategy], Monohrafiia, Lutsk: Lutskiy derzhavnyi tekhnichnyi universytet, 248 p.
3. Kiiashko Ye. V. (2009) *Problemy i neobkhdnist vprovadzhennia v suchasnykh umovakh stratehichnogo planuvannia na pidpriemstvakh* [Problems and necessity of implementation of strategic planning at enterprises in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu, Ekonomichni nauky*, № 3, T. 1, pp. 174–178.
4. Kovtun O. I. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], navch. Posib, Lviv, “Novyi svit – 2000”, 388 p.
5. Kostetska N. I., Lotysh O. Y. (2009) *Ekonomichna sutnist stratehii pidpriemstva* [Economic essence of the enterprise strategy]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 251, T. 4, pp. 1045–1052.
6. Marakhovska K. A., Marakhovska T. O. (2013) *Osoblyvosti vykorystannia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo planuvannia na ukrainskykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of using foreign experience in strategic planning at Ukrainian enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, vol. 4(51), pp. 93–97.
7. Starostina A. O., Martov S. I. (2004) *Rehionalnyi marketynh: sutnist ta osoblyvosti stanovlennia v Ukraini* [Regional marketing: the essence and peculiarities of its development in Ukraine]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, no. 8, pp. 55–57.
8. Uskova T. V., Barabanov A. S. (2008) *Terytorialnyi marketynh yak instrument sotsialno-ekonomichnogo rozvytku rehionu* [Territorial marketing as a tool for socio-economic development of the region]. *Ekonomichni ta sotsialni zminy v rehioni: fakty, tendentsii, prohnozy – Economic and social changes in the region: facts, trends, forecasts*.
9. Shershnova Z. Y. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. pidruchnyk. Kyiv, KNEU, 699 p.