

**Віталій КУЗНЕЦОВ**

аспірант кафедри статистики та  
математичних методів в економіці  
Одеського національного економічного університету

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Зерновий ринок виступає фундаментальною складовою економіки України та ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки нашої держави. Особливу роль у функціонуванні цього стратегічного важливого ринку відіграють зернопереробні підприємства як ланка між виробництвом зерна та кінцевим споживанням.

Проведене нами дослідження шляхом анкетування керівників 17 підприємств галузі хлібопродуктів виявило тенденцію: понад три чверті респондентів (76%) характеризують трансформації зовнішнього середовища як безпрецедентні та складнопрогнозовані. Це свідчить про те, що підприємства дедалі частіше зіштовхуються з неочікуваними викликами, що вимагає кардинального перегляду традиційних підходів до стратегічного управління та прийняття рішень з високим ступенем адаптивності.

Сучасна парадигма стратегічного управління формується під впливом масштабних глобальних тенденцій, серед яких домінують: інтенсифікація глобалізаційних процесів, прискорення технологічних трансформацій, зміни в концепціях розвитку людського капіталу. Комплексна дія цих факторів спричинила необхідність переосмислення стратегічного розвитку підприємств. Численні компанії розпочали фундаментальний перегляд своїх стратегічних орієнтирів з акцентом на формування механізмів швидкої адаптації та інноваційної спроможності. Цей практичний запит стимулював інтенсифікацію наукових досліджень у сфері розробки гнучких моделей стратегічного розвитку, що відповідають новим економічним реаліям.

На основі проведеного дослідження ми обґрунтували концепцію, згідно з якою процес стратегічного розвитку

підприємства повинен реалізовуватись як цілеспрямований рух до визначених стратегічних орієнтирів з обов'язковим фокусом на генерування доданої цінності для споживача. При цьому критично важливою стає здатність до проактивного коригування стратегічної траєкторії шляхом врахування:

- динамічних змін ринкової кон'юнктури,
- конкурентного ландшафту,
- виникнення нових джерел конкурентних переваг,
- появу непередбачуваних можливостей та загроз.

Важливо підкреслити, що стратегічна гнучкість у сучасному контексті виходить за межі простої реакції на зовнішні зміни. Вона еволюціонує до рівня системного пошуку оптимального балансу між стратегічними амбіціями підприємства та наявним ресурсним потенціалом, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні та організаційні активи. Саме така збалансована та динамічна модель стратегічного розвитку дозволить зернопереробним підприємствам України не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

У сучасному бізнес-середовищі формування конкурентних переваг зазнало суттєвої трансформації. Аналіз наукових досліджень демонструє різноманітність підходів до побудови сучасних стратегій:

- галузево-позиційний підхід М. Портера зосереджується на дослідженні структурної привабливості галузі та визначенні оптимальної конкурентної позиції, яка забезпечує максимальний захист від конкурентних сил або ефективний вплив на них [1];
- ресурсний підхід Г. Хамела і К.К. Прахалада переносить акцент із зовнішнього середовища на внутрішньоорганізаційні ресурси, визначаючи ринковий успіх як результат формування унікальних ключових компетенцій [2];
- екосистемна концепція Дж. Ф. Мура розглядає конкурентні переваги як здатності організації вибудовувати продуктивні

взаємини з конкурентним оточенням в рамках цілісної підприємницької екосистеми [3];

- теорія ігр А. М. Браденбургера і Б. Дж. Нейлбаффа пропонує інноваційний погляд на конкуренцію через призму синергетичного поєднання суперництва і співпраці [3].

Особливої уваги заслуговує концепція конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства, розроблена М. Трейсі та Ф. Вірсемою [4]. Дослідники виявили тенденцію: сучасна споживча цінність виходить далеко за межі традиційного поєднання складових «продукт-ціна». Сучасний споживач формує багатовимірний запит, який включає зручність, надійність, якість післяпродажного обслуговування та інші параметри, що розширюють функціональність продукту чи послуги.

Водночас науковці акцентують увагу на організаційному парадоксі: намагання підприємства одночасно задовольнити весь спектр споживчих очікувань може призвести до внутрішніх конфліктів та зниження операційної ефективності. У зв'язку з цим автори пропонують концепцію «ціннісних дисциплін», згідно з якою компаніям рекомендовано зосередитися на одному з трьох стратегічних векторів [4]: виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача.

Трейсі та Вірсема визнають значущість інших факторів конкурентоспроможності, таких як маркетингові комунікації, бренд-менеджмент та інноваційна діяльність. Проте вони наголошують, що саме чітке стратегічне позиціонування на основі однієї з трьох "ціннісних дисциплін" створює фундамент для досягнення стійкої конкурентної переваги та довгострокового домінування на ринку.

Для формування стратегії ринкового лідерства науковці пропонують вивчити поточну ситуацію в галузі стосовно виду цінностей, яка буде задовольняти споживача у найбільшій мірі та оцінити свої ціннісні дисципліни щодо спроможності задовільнити споживачів [4]

На основі критичного аналізу існуючих підходів ми пропонуємо розширити процес формування стратегії ринкового

лідерства, який включає такі операції:

- аналіз поточної ситуації розвитку галузі,
- аналіз споживчих уподобань клієнтів,
- аналіз задоволеності споживачів,
- вналіз трикутника цінностних дисциплін,
- визначення напрямку розвитку підприємства за цінностною дисципліною,
- розробка заходів з розвитку цінностної дисципліни

Запропонований розширений процес формування стратегії ринкового лідерства має переваги у порівнянні з первинним підходом: посилює клієнтоорієнтованість процесу стратегічного управління, забезпечує більш чітку структурування аналітично-проектної діяльності, створює підґрунтя для формалізації процесу стратегічного управління, інтегрує інструменти аналізу зовнішнього середовища з методами оцінки внутрішнього потенціалу

Можна обґрунтовано стверджувати, що еволюція підходів до стратегічного конкурування демонструє перехід від однофакторних моделей до комплексних концепцій, які враховують багатовимірну природу конкурентних переваг та центральну роль споживчої цінності у формуванні лідерської позиції на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1998. 390с
2. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327p.
3. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2017. № 5 (247). С.96-106
4. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Value Discipline. Harvard Business Review. 2003. January