

Економіка

УДК 330.33

**Черевань Ірина Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу  
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

**Cherevan Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Management, Public Administration and Marketing  
Kyiv University of Market Relations*

**Михайлов Олексій Вікторович**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу  
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

**Mykhailov Oleksii**

*second (Master's) Level higher Education Student of the Department of  
Management, Public Administration and Marketing  
Kyiv University of Market Relations*

**СТРАТЕГІЯ ПОВЕДІНКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА У  
КОНКУРЕНТНОМУ ОТОЧЕННІ  
STRATEGY OF BEHAVIOR OF A MANUFACTURING ENTERPRISE  
IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню стратегії поведінки виробничого підприємства у конкурентному оточенні. Визначено основні завдання, які потребують вирішення в процесі розробки стратегії поведінки виробничого підприємства. Проаналізовано основні детермінанти стратегії поведінки виробничих підприємств. Обґрунтовано*

необхідність врахування трансформацій зовнішнього середовища функціонування виробничих підприємств в умовах воєнного стану при розробці стратегії їх поведінки.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія поведінки, виробниче підприємство, конкурентне оточення

**Summary.** *The article is devoted to studying a manufacturing enterprise's behavior strategy in a competitive environment. The main tasks that need to be solved in the process of developing a strategy of behavior of a manufacturing enterprise are identified. It analyzes the main determinants of the strategy of the behavior of manufacturing enterprises. The need to take into account the transformations of the external environment of the functioning of manufacturing enterprises under martial law when developing a strategy for their behavior is substantiated.*

**Key words:** *strategy, enterprise behavior strategy, manufacturing enterprise, competitive environment.*

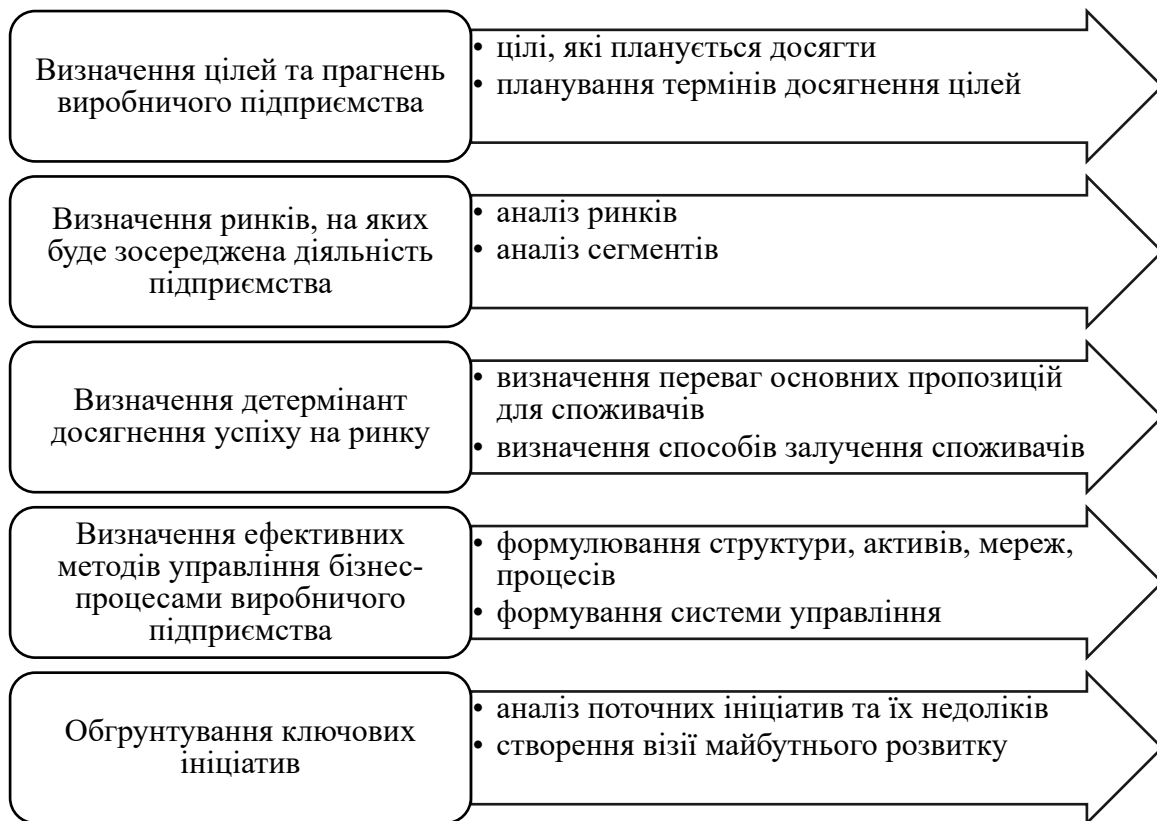
**Постановка проблеми.** Діяльність виробничого підприємства у конкурентному оточенні розвивається під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього впливу. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від правильного вибору суб'єктом господарювання типу стратегічної поведінки. Вона визначається не лише метою та цілями підприємства, ступенем глибини його взаємодії з ринковим оточенням, зовнішнім середовищем функціонування, а й здатністю адаптувати підходи, методи та інструменти управління системою його активності до постійно змінюваних умов конкурентної боротьби у довгостроковій перспективі. В цьому зв'язку набуває актуальності дослідження проблеми вибору ефективної стратегічної поведінки виробничого підприємства та факторів, які формують основні її детермінанти.

**Метою статті** є дослідження теоретичних основ формування стратегічної поведінки виробничого підприємства та способів її пристосування до умов конкурентного оточення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження основних засад стратегічного управління, вибору ефективної стратегії, обґрунтування особливостей стратегічної поведінки підприємств присвячені наукові роботи таких сучасних науковців як Довгань Л.Є., Іванчук К.О., Іващенко А. Г., Капінус Л.В., Литвиненко А.О., Ляхович Л.А., Мікловда В.П., Пилипенко А.А., Семенча І.Є, Чернега О.Б., Шершньова З.Є. та ін.

**Виклад основного матеріалу.** В економічній літературі при розгляді питань стратегічного управління діяльністю підприємств наголошується, зазвичай, на важливості розгляду такої категорії як “стратегічна поведінка”. Так, наприклад, Пилипенко А.А. та Литвиненко А.О. пропонують диференціювати стратегічну поведінку підприємства на глобальну (для підприємства в цілому в розрізі корпоративних стратегій або стратегій верхнього нормативного рівня) та локальну (поведінку в розрізі його функціональних та операційних стратегій [8]. В свою чергу, Чернега О.Б. та Іванчук К.О. зазначають, що “в умовах забезпечення стійкого економічного розвитку стратегічна поведінка підприємства виступає комплексом оперативно-тактичних дій, які спрямовані на реалізацію стратегії розвитку на засадах стійкості” [10]. Проте, на нашу думку, поняття стратегії поведінки виробничого підприємства є навіть ширшим, оскільки включає комплексну систему інструментів забезпечення ефективного результату функціонування суб’єкту господарювання у довгостроковому періоді з урахуванням сприятливих і несприятливих змін у конкурентному оточенні, які здійснюють прямий та опосередкований вплив на її реалізацію.

Основними завданнями, які потребують вирішення у процесі розробки стратегії поведінки виробничого підприємства є наступні (рис. 1):



**Рис. 1. Ключові завдання в процесі розробки стратегії поведінки виробничого підприємства**

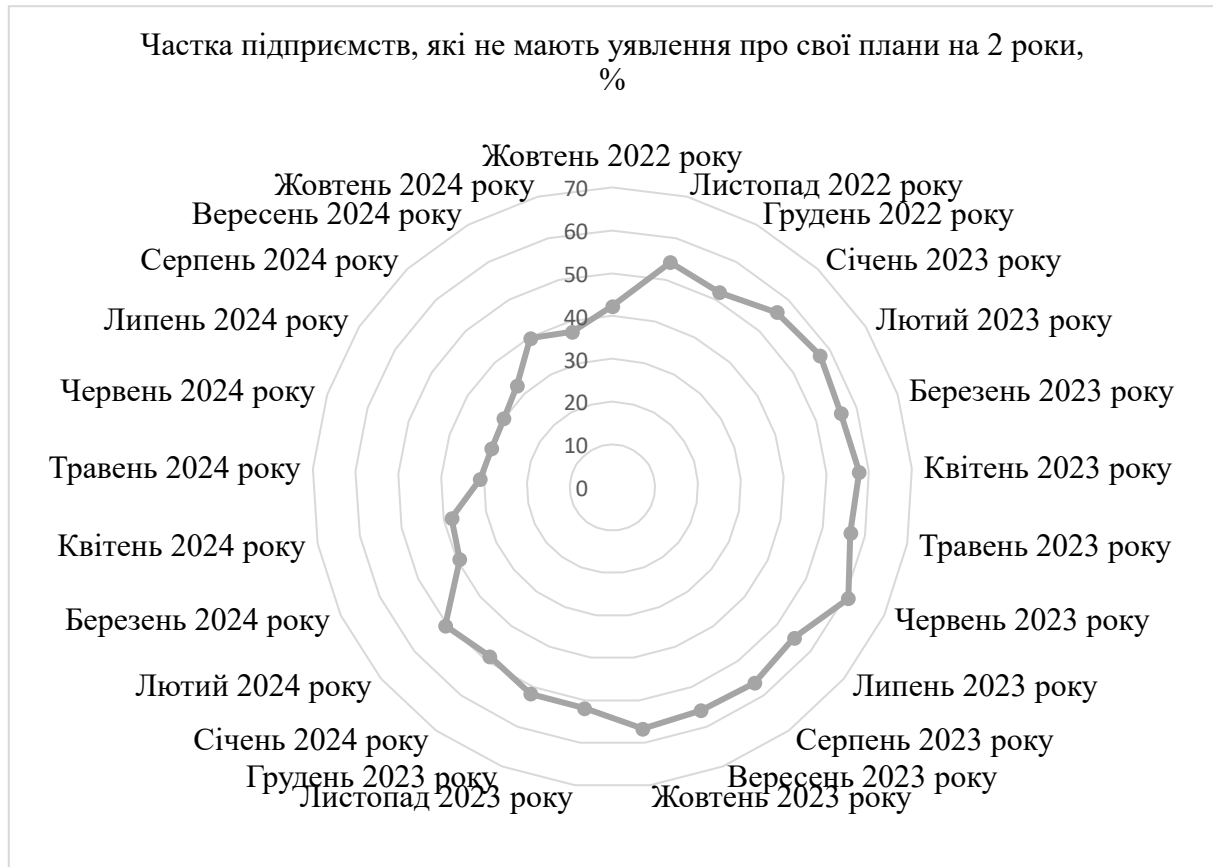
*Джерело:* складено автором за матеріалами [1; 3; 6; 12]

До основних детермінант стратегії поведінки виробничого підприємства варто віднести довгостроковий план розвитку, який формується з урахуванням виробничого, фінансового, управлінського потенціалу і визначає правила дій виробничого підприємства у конкурентному оточенні; система прийняття рішень, яка реалізується на підприємстві з метою відповідності орієнтирів його розвитку довгостроковій меті присутності на ринку; сукупність стратегічних конкурентних переваг виробничого підприємства, здатних забезпечити відповідну позицію на ринку; HR-потенціал підприємства, здатний реалізовувати основні ініціативи з урахуванням дій конкурентів; система взаємодії підприємства з зовнішнім оточенням, сформована на основі адаптивного підходу.

Фактично, стратегія поведінки виробничого підприємства визначається комплексом стратегічних рішень, по-перше, щодо корпоративних пріоритетів його довгострокової присутності на ринку, які визначають загальні напрями його діяльності, форму взаємодії із зовнішнім середовищем, суттєві трансформації, які мають відбуватися у разі суттєвих змін у конкурентному оточенні підприємства [2]. По-друге, щодо функціональних напрямів діяльності, які стосуються розробки раціональних підходів щодо організації, планування та розвитку всіх підсистем функціонування підприємства, включаючи виробничу, фінансову, маркетингову та ін. По-третє, щодо конкурентоспроможності підприємства в обраній галузі та можливостей її підвищення. По-четверте, щодо операційних аспектів розвитку виробничого підприємства, які формують основу реалізації поведінки підприємства з урахуванням специфіки функціонування його структурних елементів.

Разом з цим, слід зазначити, що стратегія поведінки виробничого підприємства значною мірою залежить від трансформацій, які відбуваються в системі зовнішнього середовища [4]. Так, українські підприємства наразі функціонують в умовах воєнного стану, що вимагає гнучких змін у їх поведінці в ринковому оточенні. Ситуація, яка склалася, призводить до необхідності змін у стратегії поведінки виробничих підприємств [5; 8]. Це стосується, передусім, системи виробництва та управління, підходів щодо прийняття стратегічних рішень, способів та форм конкурентної взаємодії, комунікаційної поведінки, систем мотивації та стимулювання персоналу, форм та методів організації транспортно-логістичної співпраці з постачальниками сировини та матеріалів і основними партнерами підприємства, системи формування взаємовідносин із споживачами продукції виробничого підприємства з урахуванням зміни споживчих пріоритетів тощо. Слід зазначити, що зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі функціонування підприємств в Україні,

призводять до неможливості в окремих випадках розробити ефективну систему поведінки на довгострокову перспективу. Так, згідно опитувань Інституту економічних досліджень та політичних консультацій на жовтень 2024 року 37,5% опитаних підприємств не мають уявлення про свої плани на 2 роки (рис. 2):



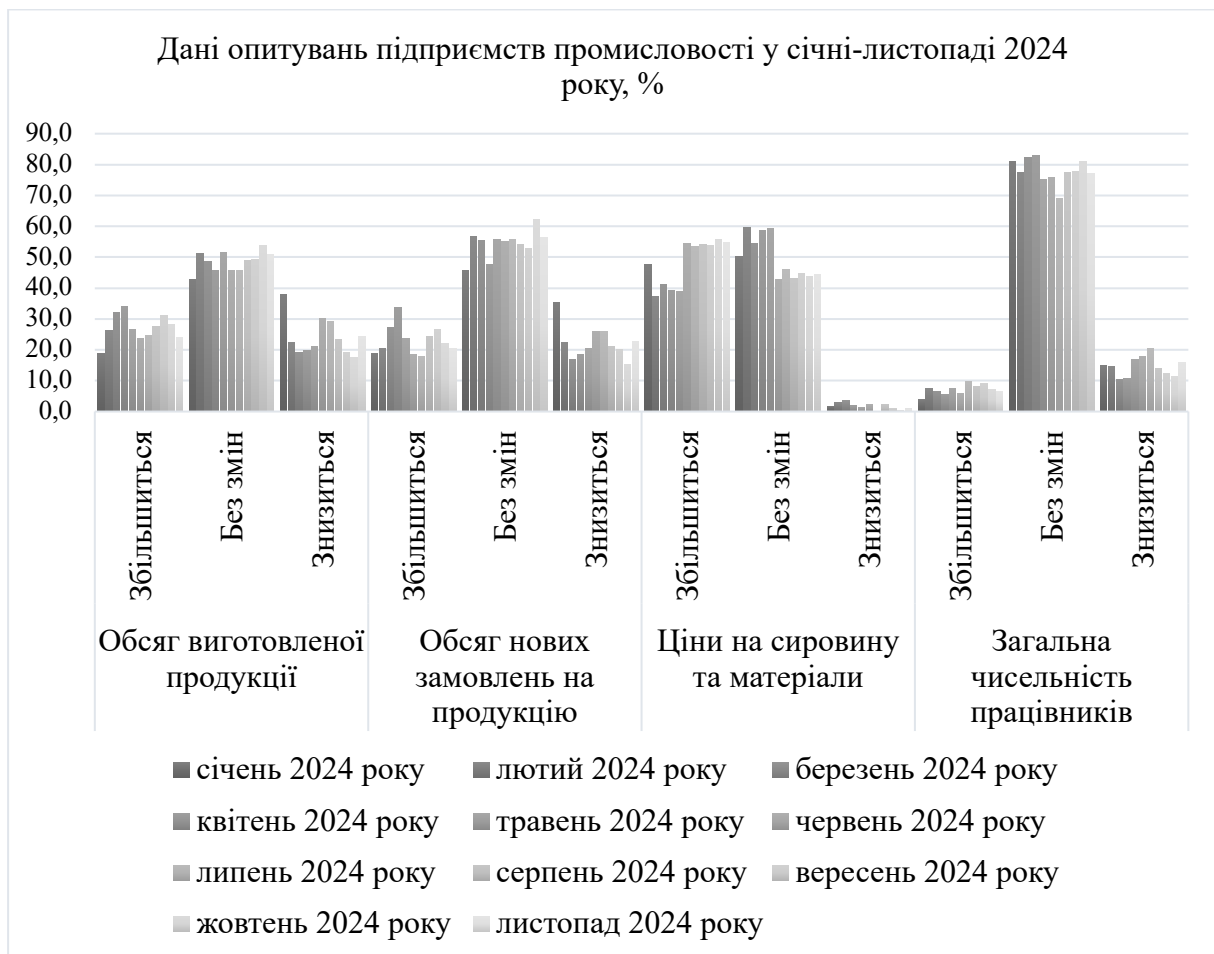
**Рис. 2. Частка підприємств, які не мають уявлення про свої плани на 2 роки, %**

*Джерело:* складено автором за матеріалами [7]

Зауважимо, що за період жовтень 2022 року-жовтень 2024 року, ситуація має позитивні зміни: частка зазначених підприємств у жовтні-листопаді 2022 року складала відповідно 42,3% та 54,2%, натомість до жовтня 2024 року відбулося її зменшення до 37,5%. Проте це означає, що зовнішнє середовище, в якому конкурують підприємства, має істотний негативний вплив на стратегію поведінки понад третини з них. І в цьому зв'язку набуває особливої актуальності, зокрема, здатність виробничих

підприємств до адаптації стратегії поведінки в контексті відповідної ситуації.

В свою чергу, дані опитувань підприємств промисловості протягом січня-жовтня 2024 року, які проводяться Національним банком України [11], свідчать про очікування зростання цін на сировину та матеріали протягом аналізованого періоду та можливе зниження загальної чисельності працівників, зумовлене поточною ситуацією в країні та рядом факторів опосередкованого впливу (рис. 3):



**Рис. 3.** Дані опитувань підприємств промисловості у січні-листопаді 2024 року, %

*Джерело:* складено автором за матеріалами [11]

Зазначені зміни у зовнішньому оточенні функціонування підприємств, безперечно, здійснюють вплив на стратегію їх поведінки і

вимагають високого ступеня пристосованості її елементів до трансформацій умов її ефективної реалізації.

**Висновки.** Стратегічна поведінка виробничого підприємства є вагомим чинником забезпечення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання на ринку. Вона має визначатися з урахуванням як внутрішнього виробничого, ресурсного, фінансового, трудового потенціалу, так і специфіки конкурентного оточення. В сучасних умовах функціонування виробничих підприємств в Україні при розробці стратегій поведінки фокус їх уваги має бути спрямований також на врахування особливостей стратегічного розвитку в умовах воєнного стану. Така ситуація вимагає трансформації всіх інструментів та підходів до забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

### Література

1. Власна справа: що таке бізнес-стратегія і чи потрібна вона на старті? Поради від експерта KSE. URL: <https://rubryka.com/article/business-strategy-kse/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Діденко Є.О., Крисанова Ю.В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306> (дата звернення: 09.10.2024).
3. Іващенко А. Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т.19, Вип. 2 (45). С. 283-297.
4. Капінус Л.В. Сучасні моделі поведінки підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 51-57.
5. Ляхович Л.А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139-143.

6. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Вип. № 1 (22). С. 153-165.

7. Основні економічні тенденції та очікування у жовтні 2024 за результатами “Нового щомісячного опитування підприємств”, #NRES. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES\\_October\\_2024\\_ua\\_FINAL.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES_October_2024_ua_FINAL.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).

8. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Реалізація конкурентоспроможного потенціалу підприємства через визначення параметрів його стратегічної поведінки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч.1. С. 84-88.

9. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 143-150.

10. Чернега О.Б., Іванчук К.О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941> (дата звернення: 11.10.2024).

11. Щомісячні опитування підприємств України. Листопад 2024 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2024-11.pdf?v=10](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2024-11.pdf?v=10) (дата звернення: 12.10.2024).

12. Як аналіз ринку та маркетингова стратегія допомагають вашому бізнесу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kak-analiz-rynka-i-marketingovaya-strategiya-pomogut-vashemu-biznesu> (дата звернення: 15.10.2024).