

УДК 005.21:633.88(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-6>**Мірзоєва Т.В.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Національного університету біоресурсів і природокористування України**Гуменюк І.Л.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, економіки та економічної кібернетики
Подільського спеціального навчально-реабілітаційного
соціально-економічного коледжу**Mirzoeva Tetiana**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Humeniuk Iryna

Podilsky Special Education and Rehabilitation Socio-Economic College

ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ВИДІВ СТРАТЕГІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ

DESCRIPTION OF THE DIFFERENT TYPES OF STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF MEDICINAL CROP PRODUCTION IN UKRAINE

У статті розглянуто основні види стратегій, які найбільше розповсюджені в сучасному світі бізнесу, в контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні. Виокремлені їхні основні недоліки, переваги та характерні ознаки. Зокрема, виявлено, що найчастіше застосовуються так звані базисні стратегії. У їхній сукупності основною є наступальна стратегія, метою якої є завоювання певної позиції на ринку або позиції лідера на новому ринку чи в новій галузі. З'ясовано, що наступальні стратегії переважно використовуються на підприємствах або в галузях, які мають досить високий фінансовий потенціал. Розглянуто різновиди наступальних стратегій, такі як: стратегії концентрованого (обмеженого) зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання та посилення позицій на ринку. Як модель стратегії розвитку лікарського рослинництва в Україні запропоновано використати комбінацію стратегій зростання, концентрації та диверсифікації.

Ключові слова: лікарське рослинництво, стратегія розвитку, види стратегій, наступальна стратегія.

В статье рассмотрены основные виды стратегий, наиболее распространенные в современном мире бизнеса, в контексте развития лекарственного растениеводства в Украине. Выделены их основные недостатки, преимущества и отличительные признаки. В частности, выявлено, что чаще всего применяются так называемые базисные стратегии. В их совокупности основной является наступательная стратегия, целью которой является завоевание определенной позиции на рынке или позиции на новом рынке или в новой отрасли. Выяснено, что наступательные стратегии преимущественно используются на предприятиях или в отраслях, имеющих достаточно высокий финансовый потенциал. Рассмотрены разновидности наступательных стратегий, такие как: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке. В качестве модели стратегии развития лекарственного растениеводства в Украине предложено использовать комбинацию стратегий роста, концентрации и диверсификации.

Ключевые слова: лекарственное растениеводство, стратегия развития, виды стратегий, наступательная стратегия.

The main types of strategies are considered in the article, most common in the modern business world, in the context of the development of medicinal plant production in Ukraine. Their main disadvantages, advantages and characteristics are highlighted. In particular, it was found that the so-called

basic strategies are most often used. The main strategy in this group is offensive strategy. Its goal is to gain a certain position in the market or a position of a leader in a new market or in a new industry. It has been found that offensive strategies are mainly used in enterprises or industries that have a fairly high financial potential. Varieties of offensive strategies are considered: concentrated growth strategies, integrated growth strategies, diversified growth strategies and strengthening market positions. It is established that the strategies of limited growth are most often followed in the modern world of business. This option is characterized by the definition of goals based on the results achieved. The results are adjusted depending on additional factors. This alternative is chosen because it is the easiest, most convenient and least risky way of development. Types of concentrated growth strategies: strategy to strengthen its position in the market; market development strategy – involves the search for new markets for goods that are already produced; product development strategy, which provides for growth through the release of new products. Strategies for integrated growth include business expansion through the formation of new structures. The main types of integrated growth strategies are: reverse vertical integration strategy and advanced vertical integration strategy. Since medicinal plant growing is a separate industry, the purpose of which is the production of the final product and customer satisfaction, we consider it possible to apply to it one or more of the considered types of enterprise development strategy. As a model of strategy of development of medicinal plant growing in Ukraine it is offered to use a combination of strategies of growth, concentration and diversification.

Key words: production of medicinal plants, development strategy, types of strategies, offensive strategy.

Постановка проблеми. Стратегія нині – це складна і потужна зброя, за допомогою якої можна протистояти змінним умовам сьогодення. При цьому впровадження та використання цієї зброї – справа недешева. Але практичний досвід свідчить, що розроблення стратегії на майбутнє виправдовує себе, особливо в умовах нестабільності. Підтвердженням цього є те, що основними причинами розроблення стратегії є вихід із поточної кризової ситуації, зниження рівня невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища, стимулювання надходження інвестицій. Стратегія – той інструмент у сучасному світі, що дає змогу налагодити ту чи іншу справу. Одним із напрямів діяльності в Україні, що нині потребує уваги з боку науковців, є лікарське рослинництво. Досить успішне за часів Радянського Союзу й таке, що ледь виживає в умовах сьогодення, вітчизняне лікарське рослинництво нині потребує чіткої стратегії розвитку на майбутнє.

Основними складовими елементами процесу виробництва у сфері лікарського рослинництва, що сформувалися впродовж багатьох століть та які, на наш погляд, потрібно брати до уваги в умовах сьогодення під час формування стратегії розвитку цієї сфери, вважаємо, є: 1) вирощування та збір культивованих лікарських рослин; 2) збір дикорослих ЛР; 3) первинна обробка сировини; 4) подрібнення та сушіння сировини; 5) аналіз продукції на предмет встановлення чистоти та якості; 6) виробництво зборів (чаїв), ефірних олій, сухих екстрактів, лікарських препаратів на основі лікарської сировини; 7) пакування готової продукції; 8) зберігання продукції; 9) реалізація кінцевої продукції [4]. Якщо розглядати стратегію розвитку лікарського рослинництва

як бізнес-модель, то ці основні напрями діяльності в галузі рослинництва можуть виступати її основними елементами. За умови досягнення ефективного функціонування кожного елемента можна сподіватися, що становище цієї галузі на ринку зміцниться і забезпечить координацію зусиль, успішну конкуренцію й досягнення глобальних цілей. Питання в тому, яку ж саме стратегію розвитку вибрати для вітчизняної галузі лікарського рослинництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У науковій і практичній діяльності виокремлюють значну кількість стратегій розвитку залежно від різних характерних ознак. Вітчизняні науковці, такі як В.А. Белошарпа, О.І. Гарафонова, І.А. Ігнат'єва, Г.В. Загорий, М.Г. Саєнко, розглядають у своїх працях різноманітні види та типи стратегій і при цьому по-різному їх тлумачать. Іноземні вчені, такі як М. Альберт, І. Ансофф, П. Дойль, Б. Карлофф, Дж. Куйнн, М. Мескон, М. Портер, Ф. Хедоурі, А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд тощо, також займалися вивченням видового розмаїття стратегій. Дослідження видової класифікації стратегій є доволі складним процесом через значне їх розмаїття. У межах цього дослідження автором зроблена спроба проаналізувати найбільш популярні види стратегій у сучасному світі бізнесу та адаптувати їх до лікарського рослинництва.

Таким чином **метою статті** є дослідження найбільш поширених видів стратегій у сучасному світі бізнесу в контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Насамперед варто відзначити, що найбільш розповсюджені в сучасному світі так звані базисні стратегії більшість науковців, зокрема М. Портер, об'єднують у такі групи, як: наступальна,

або стратегія зростання; захисна, або стратегія виживання; стратегія скорочення чи зміни виду бізнесу; стабілізація; комбіновані [7].

Однією з найбільш привабливих у світі бізнесу в умовах сьогодення вважається наступальна стратегія, метою якої є завоювання певної позиції на ринку або позиції лідера на новому ринку чи в новій галузі. Як правило, наступальна стратегія засновується на реалізації певних інновацій, наукових підходів, винаходів і передбачає застосування різноманітних підприємницьких прийомів. Недоліками цього виду стратегії є те, що вона потребує значних фінансових витрат, кредитних інвестицій, має високий ступінь ризику, передбачає збільшення розмірів бізнесу.

До основних ознак наступальних стратегій науковці та практики відносять: диверсифікацію шляхом поглинання менш сильних конкурентів (конгломерацію); відкриття нових виробництв; співробітництво та кооперацію з метою контролю за ринками збуту та ресурсів; зовнішньоекономічну діяльність як елемент географічної експансії [9, 5].

Оскільки наступальні стратегії вимагають кредитних інвестицій, вони переважно використовуються на підприємствах або в галузях, які мають досить високий фінансовий потенціал, кваліфікованих менеджерів і творчий науково-технічний персонал. Такими переважно є інноваційні напрями діяльності, в межах яких генеруються та втілюються в життя нові ідеї. Для вітчизняної економіки на сучасному етапі розвитку характерним є поступове збільшення кількості підприємств, які застосовують наступальну стратегію. До них можна віднести підприємства сфери ІТ та залишків військово-промислового комплексу, аерокосмічної галузі («Південмаш», АКБ ім. Антонова та ін.), окремі підприємства металургійного комплексу (наприклад, частково «Інтерпайп» і «СКМ»), підприємства сфери гуртової торгівлі продуктами сільськогосподарського виробництва (наприклад, Львівське підприємство гуртово-роздрібною торгівлі «Шувар»), підприємства сфери житлового будівництва (наприклад, «Познякижилбуд»). Окрім того, стратегії зростання в умовах сьогодення використовують вітчизняні торговельні мережі – ТОВ «АТБ-маркет», Fozzy Group, ТОВ «Український рітейл», Volwest Group, ТОВ «ЕКО», свідченням чого є постійний приріст кількості їхніх торговельних об'єктів [2].

У світовому підприємстві наступальна стратегія застосовується під час виробництва програмного забезпечення, процесорів, мікросхем, ноутбуків, нетбуків, медичного обладнання, автомобілебудування тощо. Прикладами реалізації такої стратегії є компанія Apple з її найвідомішими продуктами:

mp3-програвачем iPod, смартфоном iPhone, планшетним комп'ютером iPad [3]. Наведені приклади є свідченням того, що наступальна стратегія неодноразово доводила і доводить свою ефективність та доцільність застосування у різних сферах підприємницької діяльності.

Говорячи про розроблення стратегії в контексті підвищення економічної ефективності, варто відзначити, що остання є також і складником більшості стратегій. Зокрема, сучасні підприємства, наприклад вітчизняний агрохолдинг «Мрія», переважно розвиваються за трьома такими основними напрямками, як: розширення виробництва, посилення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду та впровадження передових технологій. При цьому досвід накопичується шляхом інвестицій в освіту своїх співробітників. Вертикальна інтеграція як побудова ефективної бізнес-моделі орієнтована на збільшення рентабельності та диверсифікацію ризиків шляхом розвитку власної сільськогосподарської інфраструктури та посилення вертикальної інтеграції [6].

Різновидами наступальних стратегій є стратегії концентрованого (обмеженого) зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання та посилення позицій на ринку [9].

У процесі дослідження встановлено, що більшість підприємств у сучасному світі дотримується стратегії обмеженого зростання. Для такого варіанту характерним є визначення цілей, відштовхуючись від досягнутих результатів, скоригованих з урахуванням додаткових факторів. Цю альтернативу для розвитку бізнесу вибирають тому, що це найлегший, найзручніший і найменш ризикований шлях. До типів стратегій концентрованого або обмеженого зростання відносять:

- стратегію посилення позицій на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій на ринку з певним продуктом. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль і допускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», за якої роблять спроби контролювати своїх конкурентів;

- стратегію розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для товару, що вже виробляється. У сукупності стратегій концентрованого зростання цей вид є найбільш простим;

- стратегію розвитку товару, що передбачає зростання за рахунок випуску нового товару і реалізації його на вже освоєному ринку [1].

Стратегії інтегрованого зростання передбачають розширення бізнесу чи діяльності шляхом формування нових структур. Основними типами стратегій інтегрованого зростання є:

1) стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання за рахунок здобуття контролю над постачальниками чи його посилення, а також за рахунок створення дочірніх структур, які виступатимуть у ролі постачальників. Реалізація цієї стратегії дає змогу зменшити залежність від коливання цін на комплектуючі та запитів постачальників і, як наслідок, покращити кінцеві результати діяльності. При цьому поставки як сфера витрат підприємства можуть перетворитися у разі зворотної інтегральної інтеграції у сферу доходів;

2) стратегія випереджальної вертикальної інтеграції – проявляється у зростанні бізнесу за рахунок здобуття чи посилення контролю за структурами, що знаходяться між виробництвом і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції є вигідним у тому разі, коли посередницькі послуги надто розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [1]. Прикладом стратегії інтеграції є купівля найбільшою в Україні керуючою компанією «System Capital Management» (Донецьк) акцій ЗАТ «Криворізький завод гірського устаткування» і ВАТ «Криворізький центральний рудоремонтний завод», розташованих у Дніпропетровській області. Придбання зазначених об'єктів було здійснено відповідно до стратегії групи SCM щодо формування вертикально-інтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Входження вказаних підприємств до складу гірничо-металургійного дивізіону групи SCM дало їй змогу включити ще одну ланку в ланцюжок створення вартості цього напряму бізнесу. SCM розглядає придбання заводів як стратегічну інвестицію. Наступним етапом інтеграції підприємств у ланцюжок ГМК групи SCM стане формування стратегії розвитку цих заводів.

Тоді, коли йдеться про диверсифікацію діяльності для того, щоб залишити стагнаційні ринки та швидко зайняти ті, що розвиваються, доцільні стратегії диверсифікованого зростання [10]. Якщо звернути увагу на розвиток економіки нашої країни, то стратегію диверсифікованого зростання часто використовували вітчизняні підприємства в 90-ті роки минулого століття, на початку перебудови. Це пояснюється тим, що переважно стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тому разі, коли підприємство не може розвиватися на певному ринку з певним продуктом у межах певної галузі. Саме це й відбувалося в 90-ті: величезна кількість підприємств не могли реалізувати свою продукцію і, відповідно, не мали змоги розвиватися.

На наш погляд, правомірним є поділ стратегії диверсифікованого зростання на такі

види, як стратегія центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації. Так, стратегія центральної диверсифікації базується на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які потенційно має бізнес [8]. При цьому наявне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з наявних можливостей на освоєному ринку, технологій, що використовуються, чи базуючись на інших сильних сторонах функціонування підприємства. Наприклад, у галузі лікарського рослинництва основний вид діяльності – це вирощування лікарських культур, а супутнім є виробництво ефірних олій, чаїв тощо.

Стратегія горизонтальної диверсифікації найчастіше розглядається як пошук можливостей зростання на наявному ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології. Реалізуючи цю стратегію, потрібно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, у процесі виробництва та реалізації яких можна використовувати наявні можливості, наприклад, у сфері постачання. При цьому, як свідчить практичний досвід, новий продукт повинен бути орієнтованим на споживача основного продукту і, відповідно, за своїми властивостями повинен бути спорідненим до вже наявного продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетенції у виробництві нового продукту.

Заслужовує на увагу стратегія конгломеративної диверсифікації. Вона передбачає розширення за рахунок виробництва технологічно не пов'язаної з тією, що виробляється, нової продукції, що реалізується на нових ринках [8]. Практичний досвід свідчить, що це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки їй вдала реалізація залежить від низки факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, сезонності процесів на ринку, наявності необхідних сум грошей тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок, варто зазначити, що видове розмаїття стратегій розвитку бізнесу в сучасному світі науки та практики настільки широке, що є можливість вибрати оптимальному стратегію для кожного конкретного випадку. В умовах сучасності як окреме підприємство, так і окрема галузь підлягають дії одних і тих самих об'єктивних і суб'єктивних законів, які діють в умовах сьогодення. Зважаючи на те, що в межах цього дослідження ми розглядаємо лікарське рослинництво як окрему галузь, як напрям діяльності, метою якого є виробництво кінцевого продукту та задоволення споживача

чів, вважаємо за можливе застосувати до нього один або декілька із розглянутих видів стратегії розвитку підприємств. З огляду на те, що, на думку автора, нині зазначена галузь перебуває на стадії зростання, як модель стратегії розвитку лікарського рослинництва доцільно використати комбінацію стратегій зростання та концентрації і диверсифікації.

При цьому варто відзначити, що основними недоліками стратегії зростання є необхідність

певних фінансових витрат і досить високий ступінь ризику. Проте ці ознаки притаманні й лікарському рослинництву також, тому вважаємо, що вони не можуть бути перепонами на шляху розвитку цієї галузі. Навпаки, в умовах сьогодення необхідний прорив у розвитку лікарського рослинництва через реалізацію таких складників стратегії зростання, як розширення асортименту продукції, розширення кола покупців, збільшення обсягів продажів.

Список використаних джерел:

1. Значение стратегии в стратегическом управлении. URL: <http://nobiz.ru> (дата звернення 25.04.2020)
2. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №1. 2013. С. 86-101.
3. Лозовський О.М., Глухова Н.В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах. URL: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php> (дата звернення 20.05.2020).
4. Мірзоева Т. В. Щодо питання формування стратегії підприємств – виробників продукції лікарського рослинництва / Т. В. Мірзоева // *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 477-482. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_11_71 (дата звернення 20.05.2020).
5. Мірзоева Т.В. Щодо стратегічних засад розвитку підприємств. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10FBjeeCVKjRugAFDZrCXTxVKk4FbRmdA> (дата звернення 22.05.2020).
6. Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. Розробка стратегії в контексті забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2014. Вип. 200, ч. 3. С. 285-290.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. 2-е изд. М. : АльпинаБизнесБукс, 2006. 454 с.
8. Стратегии в стратегическом управлении. URL: <http://nobiz.ru> (дата обращения 26.04.2020).
9. Стратегия предприятия. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html> (дата обращения 22.05.2020).
10. Сущность и виды стратегии предприятия и организации. Понятие, задачи и этапы формирования стратегии. URL: <http://market-pages.ru/manpred/4.html> (дата обращения 23.05.2020).

References:

1. Znachenie strategii v strategicheskom upravlenii. URL: <http://nobiz.ru> (data obrashcheniya 25.04.2020).
2. Kovtun O.I. Imperativ innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu dlia vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh permanentnoi kryzy natsionalnoi ekonomiky Visnyk SumDU. Seriiia "Ekonomika". №1. 2013. S. 86-101.
3. Lozovskiy O.M., Hlukhova N.V. Osoblyvosti innovatsiinykh stratehii yak rushiinoho faktoruz rozvytku innovatsii na pidpriemstvakh. URL: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php> (data zvernennia 20.05.2020).
4. Mirzoieva T. V. Shchodo pytannia formuvannia stratehii pidpriemstv – vyrobnykiv produktsii likarskoho roslynnytstva / T. V. Mirzoieva // *Biznes Inform*. 2017. № 11. S. 477-482. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_11_71 (data zvernennia 20.05.2020).
5. Mirzoieva T.V. Shchodo stratehichnykh zasad rozvytku pidpriemstv URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10FBjeeCVKjRugAFDZrCXTxVKk4FbRmdA> (data zvernennia 22.05.2020).
6. Mirzoieva T.V., Tomashevskaya O.A. Rozrobka stratehii v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*. 2014. Vyp. 200, ch. 3. S. 285-290.
7. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov / M. Porter. 2-e izd. M. : Al'pinaBiznesBuks, 2006. 454 s.
8. Strategii v strategicheskom upravlenii. URL: <http://nobiz.ru> (data obrashcheniya 26.04.2020)
9. Strategiya predpriyatiya. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html> (data obrashcheniya 22.05.2020).
10. Sushchnost' i vidy strategii predpriyatiya i organizatsii. Ponyatie, zadachi i etapy formirovaniya strategii. URL: <http://market-pages.ru/manpred/4.html> (data obrashcheniya 23.05.2020).