

сування товарів через Інтернет дозволить збільшити українським підприємствам з реалізації сантехнічної продукції рівень продажу сантехнічної продукції. Причому підприємство може використовувати традиційну і цифрову бізнес-моделі паралельно.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, трансформація бізнес-моделі підприємства сантехнічної галузі залежить від умов, які висуває ринок. Обсяг продажів є ключовою характеристикою діяльності, і його зростання є головною задачею підприємства. Він перебуває в постійній залежності від тенденцій внутрішнього ринку країни, від купівельної спроможності населення. Але і підприємство має можливість впливати на рівень продажу за рахунок активного використання цифрової бізнес-моделі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Jones G.M. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis / G.M. Jones // *Accounting Review*. – 1960. – Vol. 35, No. 4. – P. 619-626.
2. Соолятє А.Ю. Бізнес-моделі компаній: определение, еволюція, класифікація / А.Ю. Соолятє [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>.
3. Соолятє А.Ю. Бізнес-моделі на основі многосторонніх програм – інновації, революційно преобразующіе бізнес / А.Ю. Соолятє // *Менеджмент інновацій*. – 2011. – № 2. – С. 52-58.
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье; Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпин Паблишер, 2012. – 288 с.
5. Андерсон К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете / К. Андерсон. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 304 с.
6. Соолятє А.Ю. Бізнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций / А.Ю. Соолятє // *Менеджмент інновацій*. – 2010. – № 1. – С. 40-50.
7. Краевский И.С. Эволюция определения термина «бизнес-модель» / И.С. Краевский // *Вопросы инновационной экономики*. – 2011. – № 8. – С. 10-14.
8. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления / Н.Д. Стрекалова // *Проблемы современной экономики*. – 2009. – № 2. – С. 133-138.
9. Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес модели и результатов деятельности фирмы (материал российских компаний отрасли общественного питания) / А.И. Шаталов // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2010. – Серия 8. – Выпуск 2. – С. 24-54.
10. Magretta J. Why business models matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. – 2002. – No. 5. – P. 86-92.
11. Afuah A. Internet business models and strategies / A. Afuah, C. Tucci. – Boston : McGraw Hill, 2003. – 384 p.
12. Хемел Г. Во главе революции / Г. Хемел. – М. : Best Business Books, 2007. – 368 с.
13. Linder J. Changing Business Models: Surveying the Landscape 2000. Accenture Institute for Strategic Change / J. Linder, S. Cantrell [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>.
14. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // *Journal on Electronic Markets*. – 1998. – Vol. 8, No. 2. – P. 3-8.
15. Анализ украинского рынка керамики на 05.03.2013 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ceramic.com.ua/news-2012-05-03/>.
16. Огляд українського ринку сантехніки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mayak.zp.ua/news/502-obzor-rinok-santexniki.html>.

УДК 338.24

**Лялюк А.М.**

*кандидат економічних наук*

*Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

### ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РІВЕНЬ ЙОГО РИНКОВОЇ БЕЗПЕКИ

У статті досліджено вплив маркетингового стратегічного планування на ринкову безпеку підприємства. Обґрунтовано взаємозв'язок ринкової безпеки і стратегії стратегічних бізнес одиниць підприємства. Розроблена модель впливу маркетингового стратегічного планування підприємства на рівень його ринкової безпеки.

**Ключові слова:** ринкова безпека підприємства, планування економічної безпеки, стратегія підприємства, концепція маркетингу, маркетингове стратегічне планування.

#### **Лялюк А.Н. ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА УРОВЕНЬ ЕГО РЫНОЧНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

В статье исследовано влияние маркетингового стратегического планирования на рыночную безопасность предприятия. Обоснована взаимосвязь рыночной безопасности и стратегии стратегических бизнес единиц предприятия. Разработана модель влияния маркетингового стратегического планирования предприятия на уровень его рыночной безопасности.

**Ключевые слова:** рыночная безопасность предприятия, планирование экономической безопасности, стратегия предприятия, концепция маркетинга, маркетинговое стратегическое планирование.

#### **Lyalyuk A.M. THE EFFECT OF ENTERPRISE MARKETING STRATEGIC PLANNING ON THE LEVEL OF ITS MARKET SECURITY**

The paper investigates the effect of marketing strategic planning on the enterprise market security. The study proves the interrelation between the market security and the strategy chosen for the enterprise strategic business units. The paper presents a model of the effect of enterprise marketing strategic planning on the level of its market security.

**Keywords:** enterprise market security, economic security planning, enterprise strategy, marketing policy, strategic marketing planning.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного підприємства відбувається в умовах зовнішньої та внутрішньої невизначеності і змінюваності. Для збереження

стійких позицій на ринку і успішної конкуренції підприємствам необхідно враховувати невизначеність та пристосуватися до зміни умов функціонування. Тому

пріоритетним завданням є прогнозування і планування такої складової економічної безпеки як ринкова. Чим більшою невизначеністю характеризуватимуться умови функціонування підприємства, тим більшу увагу слід приділяти впливу маркетингової стратегії підприємства та планування його економічної безпеки загалом і ринкової зокрема

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над проблемою забезпечення економічної безпеки працювали такі науковці, як Б. Дехтярьова, Г. Єфімова, А. Козаченко, Т. Коліванова, В. Ортинський, С. Шкарлет та ін. [2; 1; 10; 12; 3; 13]. Питання маркетингового стратегічного планування розглядали у своїх працях М. Бейкер, П. Дойль, Т. Левіт та ін. [9; 4; 7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Поряд з цим малодослідженим і потребує подальшого дослідження ефективність впливу маркетингової стратегії підприємства на рівень його безпечного розвитку в сучасних умовах функціонування підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідити вплив маркетингового стратегічного планування на ринкову безпеку підприємства, обґрунтувати взаємозв'язок ринкової безпеки і стратегії стратегічних бізнес одиниць підприємства та розробити модель впливу маркетингового стратегічного планування підприємства на рівень його ринкової безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство зможе вирішувати поставлені перед ним завдання тільки тоді, коли буде функціонувати у безпечних умовах. Тому сьогодні постійний інтерес багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених становлять питання визначення сутності поняття «безпечний розвиток підприємства», «економічна безпека його складових», «управління ринковою безпекою підприємства». Ми погоджуємося з твердженням Г. Єфімової і С. Марущак, які визначають безпечний розвиток підприємства як «безупинний процес, результативність якого залежить від здатності підприємства мати високий рівень економічної безпеки. Тобто створювати власними силами сприятливі для діяльності умови, що в свою чергу означає протистояння зовнішнім загрозам і запобіганням внутрішнім [1, с. 45]. Б. Дехтярьова під економічною безпекою підприємства розуміє «стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і його тривале виживання, що забезпечує і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [2].

Поряд із такими складовими економічної безпеки підприємства як виробнича, інформаційна, інтерфейсна та ін., важливе місце належить ринковій. В. Ортинський стверджує, що «ринкова складова економічної безпеки підприємства – це захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній, збутовій політиках, політиці ціноутворення, виявлення неконкурентоспроможної продукції. Ця складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем» [3].

Ефективність заходів щодо забезпечення економічної, зокрема, ринкової безпеки залежить від його управління, де найважливішим етапом є стратегічне планування. Формування ринкової безпеки підприємства за допомогою маркетингового стратегічного планування можна виконати на основі відомого підходу, який запропонував П. Дойль, дещо видозмінивши його. Як відомо, необхідність корінної зміни стратегії підприємства виникає при наступленні кри-

зової для підприємства ситуації. До симптомів кризи, як правило, відносять зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрата її ліквідності. Причиною даних проблем незмінно стає трансформація галузі: поява нових каналів розподілу, нових технологій, конкурентів з новими стратегіями або ланцюгами створення цінності, що дозволяє виступати з усіма привабливими для споживача пропозиціями.

Початок кризи означає, що організаційна інерція не дозволила компанії швидко і рішуче привести свою стратегію у відповідність з новим галузевим середовищем. Менеджери зобов'язані зупинити падіння і розробити програму її повернення «до життя». Найпершою задачею постає консолідація, яка включає у себе заходи із встановлення прибутковості і нормалізації руху грошових засобів: скорочення витрат, підвищення розміру чистого прибутку, позбавлення від надлишкових активів і посилення контролю над грошовими трансакціями. Довгострокова стратегічна задача підприємства полягає в трансформації [4]. Необхідно проаналізувати напрями розвитку галузі і розробити план відновлення лідируючих позицій. Даний план включає у себе розгляд нових маркетингових можливостей і визначення необхідних для її реалізації стержневих компетенцій компанії, нових систем закупок і розподілу, які дозволяють підвищити ефективність створення і донесення до споживачів цінності товару. Ціль консолідації – отримання короткотермінового прибутку, трансформація направлена на досягнення довгострокових результатів. Формування кругу лояльних до компанії споживачів. Орієнтація менеджменту виключно на короткотерміновий прибуток означає підвищення цін на товари підприємства, скорочення інвестицій і відмова від усіх вторинних видів діяльності компанії, окрім тих, які приносять поточні доходи. На жаль, в довгостроковому плані подібна практика підтримує конкурентоспроможність компанії. З іншої сторони, орієнтація виключно на ринок при незадовільних показниках прибутку також підвищує вразливість компанії.

Вирішення дилеми передбачає особливий підхід. По-перше, керівництво повинно донести до зацікавлених в діяльності компанії груп бачення сфер її діяльності, обґрунтувати їх, привести незаперечні аргументи і переконати в перспективах. По-друге, необхідно співставити терміни запланованих заходів. Саме з цієї причини така важлива фаза консолідації – вона дозволяє оптимізувати поточну діяльність, відсікаючи ті її види, які не вписуються в майбутнє підприємства, отримувати і час і ресурси для здійснення фундаментальних змін. Отже, фаза консолідації програми дозволяє прийняти заходи, направлені на подолання фінансових і функціональних симптомів хвороби, ліквідувати їх першопричини. Трансформація покликана сприяти досягненню довгострокової конкурентоздатності підприємства. Суть її полягає у вдосконаленні стержневих компетенцій і мотивації персоналу, направлених на досягнення підприємством лідерства в галузі. Трансформація проходить складніше і займає довший період часу. Оскільки завдання, які вона покликана вирішити є зовнішніми. Ціль трансформації – завоювання серця і розуму покупців та лідируючого положення на ринку [4]. Рішення стосуються уже не затрат, а результатів діяльності: розширення частки ринку, позиціонування марок, стимулювання інновацій у сфері товарів, процесів і маркетингових каналів. Розробка програми трансформації передбачає маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства.

Основне завдання ринкового планування – адаптація компанії до змін зовнішніх умов. Успіху досягають ті з них, хто більш ефективно, порівняно з конкурентами, задовольняє потреби споживачів. Проблема полягає у тому, що вимоги споживачів піддаються змінам, а конкуренти намагаються «обійти притормозивших на найближчому повороті». У випадку «прозвівання» серйозні проблеми відчувають самі, здавалось би, стійкі підприємства. Зберегти досягнуті позиції дозволяють стратегії «закріплення на завойованому плацдармі», просування на нові ринки і розробки нових видів продукції [5].

Досить часто несподівані зовнішні зміни «потрясають основи» ринків. У науковій літературі для характеристики таких явищ зазвичай використовуються «стратегічні вікна» або «парадигматичне зрушення» [5; 6]. До основних причин відкриття стратегічних вікон відносяться:

- нові технології;
- нові сегменти;
- нові канали розподілу;
- переорієнтація ринку;
- нове законодавство.

Завданням стратегічного планування є розуміння нової ринкової ситуації, яке дозволяє компанії прогнозувати її зміни і адекватно на них реагувати. Сучасне стратегічне ринкове планування характеризується двома важливими особливостями. По-перше, воно повинне сфокусувати увагу підприємства на ринкових можливостях, його основне завдання – пошук шляхів їх реалізації шляхом використання «стратегічних вікон». По-друге, велика увага приділяється скороченню проміжку часу реакції підприємства на зовнішні зміни та їх використання для досягнення переваг над конкурентами. Стратегічне ринкове планування може бути визначено як «процес управління розвитком і збереження відповідності стратегії і організації компанії, з однієї сторони, і змінам внутрішніх умов – з іншої» [4]. Добре продумана стратегія включає у себе розгляд наступних питань:

- сфера діяльності;
- ідентифікація стратегічних бізнес-одиниць;
- розміщення ресурсів;
- розвиток відмінних конкурентних переваг;
- ефективні функціональні стратегії;
- синергізм.

Коли підприємство досягає певних розмірів, необхідно виділити у ньому самостійні бізнес-одиниці, що полегшує управлінську діяльність. Для кожної із таких СБО необхідно визначити сферу конкурентної боротьби. Досить часто підприємства визначають свій бізнес відповідно до продукції, яку вони виробляють. Однак з появою нових технологій, зміною потреб споживачів товари і послуги швидко виходять з моди. Для попередження можливого «морального зношення» Т. Левіт запропонував компаніям визначити бізнес у термінах потреб покупців, які вони обслуговують, а не в термінах виробленої продукції [7].

Одним із ефективних способів аналізу стратегічних варіантів є дослідження трьох ключових елементів бізнесу:

- кількість груп покупців (скільки сегментів ринку буде обслуговувати даний бізнес?);

- потреби клієнтів (на задоволення яких потреб клієнтів він буде спрямований?);

- технології (які технології він буде намагатися використовувати?).

Принцип портфельного планування запропонував П. Друкер, який встановив, що більшість товарів, а також ринків їх збуту можуть бути розділені на 6 основних типів:

- «завтрашні годувальники»;
- «сьогоднішні годувальники»;
- «проміжна категорія»;
- «товари вчорашнього дня»;
- «ті, що плетуться в хвості»;
- «фіаско» [7].

Останнім часом широко використовуються більш досконалі методи портфельного планування, це зокрема матриця «ріст/частка ринку» БКГ, моделі McKinsey, Shell. Зокрема, заслуговує на вагу модель компанії Shell Chemical, яку ще називають «матрицею вибору напрямків», згідно з якою, даються 9 стратегічних рекомендацій:

1. Лідер.
2. Зростаючий лідер.
3. СБО, яка потребує прикладання додаткових зусиль.
4. Генерація грошових засобів.
5. Обережний розвиток.
6. Усе або нічого.
- 7 і 8. Поступове видалення.
9. Видалення [8].

В ієрархії планів Стратегія СБО займає проміжне положення між завданнями розвитку підприємства і детальними планами випуску конкретної продукції і освоєння ринків. У той час як корпоративний план встановлює загальний напрямок розвитку компанії, бізнес-план її підрозділів детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги над конкурентами, у чому буде полягати вклад СБО у вирішення задач, які постають перед підприємством загалом. Взаємозв'язок ринкової безпеки і стратегії СБО підприємства подано на рис. 1.

Правильний вибір споживачів і адекватна реакція на їх потреби – основний момент стратегії. При цільовому виборі покупців необхідна інформація, яка дозволяє дати відповіді на наступні питання:

1. Хто є споживачами підприємства і хто повинен до них відноситися?

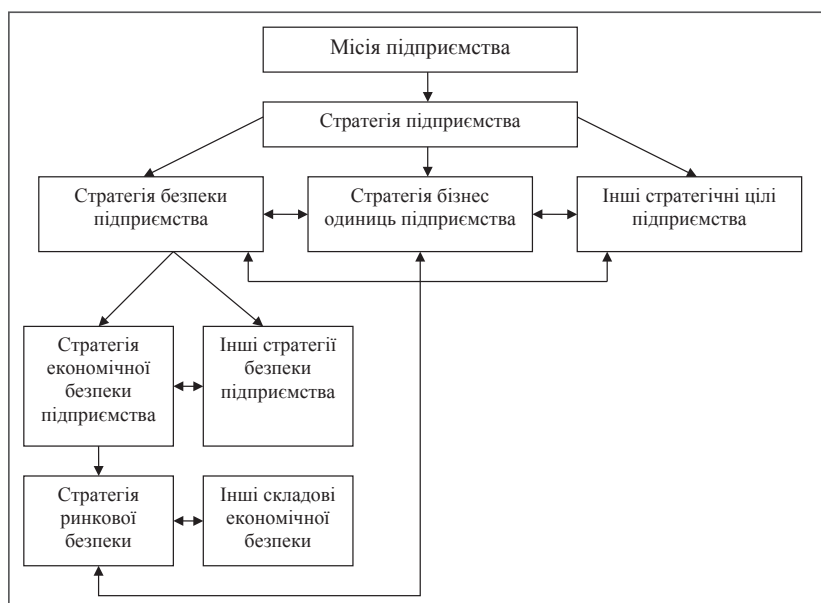


Рис. 1. Взаємозв'язок ринкової безпеки і стратегії СБО підприємства



Рис. 2. Модель впливу маркетингового стратегічного планування підприємства на рівень його ринкової безпеки

2. На яких сегментах слід зосереджувати свої зусилля?

3. Хто приймає рішення про купівлю?

4. Що вони купують?

5. Де вони купують?

6. Коли вони купують?

Підприємство не просто повинно йти назустріч потребам покупців, але і випереджувати у цьому своїх конкурентів. По суті, конкурентний аналіз зводиться до пошуку відповідей на питання про те, хто є суперниками підприємства, які їх цілі, у чому полягають їх сильні і слабкі сторони, якою повинна бути стратегія стосовно конкуруючих фірм, як слід реагувати на стратегії конкурентів. Стержнева, основоположна стратегія бізнесу направлена на пошук шляхів досягнення стійких переваг над конкурентами, яка повинна базуватися на використанні п'яти факторів:

- привабливість ціни;
- диференціювання товару;
- диференціювання наданих послуг;
- персональна диференціація;
- диференціювання іміджу підприємства.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії підприємства передбачає формування маркетингової концепції підприємства. Успіх стратегічного планування залежить від виваженої маркетингової стратегії щодо вивчення ринкових можливостей, розробки комплексу маркетингу, маркетингового планування і контролю (рис. 2). Концепція маркетингу – це сучасний підхід у підприємницькій діяльності, відповідно до якого досягнення мети є визначення нестатків і потреб цільових ринків та забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, ніж у конкурентів методами [10]. Основні функції маркетингу на підприємстві:

- створення продукції, яка володіє цінністю для потенційного партнера по угоді;
- визначення розміру компенсації, яку готовий жертвувати потенційний партнер;
- надання потенційного товару чи послуги у розпорядження потенційного партнера по угоді;

- залучення потенційного партнера по угоді та вплив на його почуття і переваги стосовно пропонованого товару чи послуги.

Типологія Маккарті стала відомою як класифікація «4P», оскільки вона виділяє чотири класи об'єктів під чотирма назвами, які починаються з англійської букви P: product, price, place, promotion (товар, ціна, місце, просування). Незважаючи на те, що Маккарті лише позначив ці чотири класи, не описавши їх, вони приблизно поєднуються з чотирма згаданими вище основоположними функціями маркетингу [9]. На сьогодні «4p» включає такі інструменти:

**Product:** асортимент, торгова марка, упаковка, гарантія виробника, можливість варіації характеристик товару.

**Price:** ціна, основні умови оплати, основні знижки, умови кредитування, направлені на довгострокову підтримку діяльності компанії.

**Place:** різноманітні види каналів розподілу, широта системи розподілу, умови поставки, рекомендації із збуту.

**Promotion:** мікс масових комунікацій і просування, мікс особистих комунікацій, мікс пропаганди.

**Висновки з цього дослідження.** Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок про доцільність формування моделі впливу маркетингового стратегічного планування підприємства на рівень його ринкової безпеки яка передбачає такі складові:

- формування інформаційної бази для визначення рівня ринкової безпеки підприємства;
- розрахунок рівня ринкової безпеки підприємства;
- визначення стратегії ринкової безпеки і її узгодження з економічною безпекою підприємства;
- визначення основних стратегічних цілей стосовно споживачів і конкурентів;
- виявлення конкурентних переваг;
- розробка концепції маркетингу підприємства;
- формування маркетинг-мікс підприємства;
- реалізація маркетингових стратегій;
- аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Дана модель дозволить підприємству подолати невизначеність зовнішнього середовища, а отже сприятиме зниженню рівня його ринкової безпеки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єфімова Г.В. Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки / Г.В. Єфімова, С.М. Марущак // Економіка: реалії часу. Новий журнал. – 2013. – № 3(8). С. 43-49 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/43-49.pdf>.
2. Дегтярьова Б. Економічна діагностика / Б. Дегтярьова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elkniga.info/book\\_261.html](http://elkniga.info/book_261.html).
3. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1663080551264/ekonomika/ekonomichna\\_bezpeka\\_pidpriemstv\\_organizatsiy\\_ta\\_ustanov\\_-\\_ortinskiy\\_](http://pidruchniki.ws/1663080551264/ekonomika/ekonomichna_bezpeka_pidpriemstv_organizatsiy_ta_ustanov_-_ortinskiy_) Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии.
4. П. Дойль [3-е изд.] [пер.с англ.]. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
5. Хартли Р.Ф. Ошибки и успехи в маркетинге / Р.Ф. Хартли [8-е

- изд.], [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 480 с.
6. Druke Peter F r , Managing for Results. – London : Heinemann / Peter F. Druker. 1964.
  7. Левитт Т. Маркетинговая миопия: в кн. Классика маркетинга / составители Эникс Б.М., Кокс К.Т., Моква М.Б. – СПб. : Питер, 2001.
  8. Hussey D.E. Portfolio analysis6 practical experience with the directional policy matrix / D.E. Hussey // Long Range Planning. – 1978. – P. 78-79.
  9. Бейкер М. Теория маркетинга / [под. ред. М. Бейкера]. – СПб. : Питер, 2002. – 464 с.
  10. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарьев, А.Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
  11. Коліванова Т.В. Функціональні складові економічної безпеки підприємства/ Т.В. Коліванова // VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України», 25-26 травня 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009reform.php>.
  12. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика : [моногр.] / М.В. Фоміна. Донецьк держ.ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 141 с.
  13. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : [моногр.] / С.М. Шкарлет.- К. : Книжкове видавництво Нау, 2007. – 436 с.

УДК 339.138:664.6

**Малюк С.О.**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін  
Миколаївського інституту права  
Національного університету «Одеська юридична академія»*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджено концептуальні підходи до визначення сутності «конкурентної стратегії». Зокрема, розглянуто апіорний та апостеріорний підходи до типологізації стратегій. Проаналізовано та узагальнено погляди науковців щодо класифікації конкурентних стратегій підприємств. Досліджено теоретичні основи формування конкурентних стратегій на підприємстві. Розглянуто процес розробки конкурентної стратегії за допомогою виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ).

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, апіорний підхід, апостеріорний підхід, базові стратегії розвитку, стратегічна зона господарювання (СЗГ), стратегічні господарські центри (СГЦ), формування конкурентної стратегії.

### **Малюк С.А. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье исследованы концептуальные подходы к определению сущности понятия «конкурентной стратегии». В частности, рассмотрены априорный и апостериорный подходы типологизации стратегий. Проанализированы и обобщены взгляды ученых относительно классификации конкурентных стратегий предприятий. Исследованы теоретические основы формирования конкурентных стратегий на предприятии. Рассмотрен процесс разработки конкурентной стратегии с помощью выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, априорный подход, апостериорный подход, базовые стратегии развития, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), стратегические хозяйственные центры (СХЦ), формирование конкурентной стратегии.

### **Malyuk S.O. CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING COMPETITIVE STRATEGY OF THE FOOD INDUSTRY**

The article deals with the conceptual approaches to defining the content of «competitive strategy». In particular, it was studied the a priori and a posteriori approaches to classify strategies. It was analyzed and summarized the views of scientists on the classification of competitive strategies of enterprises. It was studied the theoretical basis for the formation of competitive strategies in the enterprise. Also it was considered the process of developing a competitive strategy with the help of the selection the strategic areas of management (SMA).

**Keywords:** competitive strategy, a priori approach, a posteriori approach, the basic development strategy, strategic management area (SMA), strategic business centers (SBC), the formation of competitive strategy.

**Постановка проблеми.** Формування ринкової економіки в Україні супроводжується радикальними змінами в господарській діяльності підприємств. Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкуренції змушують, в остаточному підсумку суб'єктів господарювання по-новому дивитися на комплекс питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегій їх діяльності. Враховуючи матеріалоемність продукції більшості харчових підприємств, нагальним є питання розробки та реалізації стратегій ресурсозбереження, скорочення матеріальних витрат зазначених підприємств, задля підвищення рівня конкурентоспроможності виробників та забезпечення продовольчої безпеки держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування конкурентної стратегії підпри-

ємств присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: І. Ансофф [5], М. Портер [7], А. Чандлер [3], Катькало В.С. [2], Мізюк Б.М. [1], Пастухова В.В. [4], Бартошук О.В. [6], Купріянов Н.С., Міхненко О.В., Щербакова Т.С. [8] та ін. Зокрема, І. Ансофф, К. Ендрюс та А. Чандлер є основоположниками наукових досліджень стратегій фірм. Особливої уваги заслуговує підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, а також матриця «продукт-ринок». Катькало В.С. зробив значний вклад у вивчення генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також у дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту. Купріянов Н.С., Міхненко О.В. та Щербакова Т.С., вивчаючи стратегічний менеджмент у галузі будівни-