

- 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-

цтва, розробили власну модель реалізації конкурентної стратегії, яка, враховуючи свою універсальність, може бути реалізована і в інших галузях народного господарства. Бартошук О.В., досліджуючи стратегічне управління туристичною галуззю, зробила значний вклад в обґрунтування теоретичних аспектів формування конкурентних стратегій підприємств. Але, незважаючи на теоретичні дослідження різних аспектів процесу розробки стратегій, потребує комплексного дослідження формування стратегії розвитку підприємств харчової промисловості в перехідній економіці.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати мету написання статті, яка полягає у всебічному дослідженні поняття «конкурентної стратегії» та особливостей її формування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія» (від грецького – *strategia*) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін [1, с. 12]. Загальноприйнятим є датування початку наукових досліджень стратегій фірм саме 1960 р., коли вийшли з друку три книги основоположників цього розділу теорії менеджменту: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура», колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу», автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, та фундаментальна праця І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [2, с. 8].

Поняття «стратегії» у класичному розумінні дещо відрізняється від комплексного підходу. Так, відповідно до теорії А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [3, с. 129].

Згідно з комплексним підходом, стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізація інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Так, Дж. Джонсон та К. Скулс [4, с. 23] розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринку, споживачі, клієнти) так, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній. Отже, за класичним підходом стратегія є загальним напрямом дій, що визначає досягнення підприємством конкурентних переваг та розвиток у перспективі. Комплексний підхід розкриває багатофункціональний характер стратегії фірми, та акцентує увагу саме на її відмінностях від конкурентів, враховуючи які можна зміцнити свої позиції на ринку та завоювати нові його сегменти.

За І. Ансоффом, стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [5, с. 159]. Так, І. Ансофф виділяє чотири групи правил: 1) правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; 2) правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; 3) правила ведення щоденних справ; 4) засоби вимірювання результатів сучасної і майбутньої діяльності компанії.

Аналіз наукових джерел [6, с. 38] дозволяє виділити два основних підходи до розуміння сутності поняття «стратегія»: парадигма стратегічної раціональності, або школа стратегії за змістом та парадигма стратегічної поведінки, або школа стратегії за

процесом. Перша школа пов'язує стратегію із плановим розподілом ресурсів для досягнення визначених цілей, здійсненням процедур за визначеною схемою, програмуванням процесу формування стратегії у вигляді стратегічних планів. Друга школа стратегії за процесом зосереджується на м'яких формах стратегічних підходів, відповідно до яких стратегія не означає ретельно продуманого набору правил і процедур, а відображає загальні орієнтири дій в умовах невизначеності. Незважаючи на розбіжності цих підходів, вони мають спільні сторони, а саме: орієнтація стратегії на перспективу, високий ступінь гнучкості, визнання необхідності встановлення цілей розвитку діяльності.

Огляд літератури щодо визначення сутності стратегій, дав можливість сформулювати власне поняття «конкурентної стратегії підприємства». Пропонуємо таке визначення: конкурентна стратегія – це концепція довгострокового розвитку підприємства, що реалізується з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку, шляхом адаптаційної поведінки підприємства до мікро- та макросередовища.

Різноманітність стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні, досить значна. При типологізації стратегій виділяють два основні підходи: апріорний і апостеріорний. Апріорний підхід передбачає, що типи стратегій формуються на основі теоретичних, концептуальних моделей, а потім перевіряються та аналізуються на основі емпіричних даних. Основним недоліком цього підходу є те, що він часто не відображає реального світу бізнесу. Апостеріорний підхід до класифікації стратегій, на відміну від апріорного, полягає у тому, що типологія стратегій формується на основі вивчення емпіричних даних, з визначенням найбільш важливих стратегічних змінних, які будуть становити основу при створенні типології стратегій. Отже, використання апостеріорного підходу до аналізу стратегій дозволяє виявити різноманітність стратегій, використовуваних реальними підприємствами, оскільки він не несе в собі готових теоретичних моделей і багато в чому ґрунтується на емпіричному матеріалі. Враховуючи більш деталізований апостеріорний підхід, можна зауважити на доцільності використання його в сучасних умовах.

Базові стратегії розвитку підприємства обираються відповідно до циклу його розвитку. При цьому цикл розвитку підприємства розглядається як послідовна зміна стадій «зростання» – «нестабільність» – «виживання». Він демонструє, що наступає в процесі функціонування підприємства ситуація, коли при деяких зовнішніх загрозах і внутрішніх слабкостях воно переходить від успішного розвитку до погіршення своєї фінансово-господарської діяльності. Кожне підприємство в умовах ринкової економіки, як би успішно воно не функціонувало, протягом свого «життя» проходить через перші дві, а іноді й всі три стадії циклу розвитку підприємства. Завдання керівництва полягає в мінімізації часу на проходження другої і третьої стадій і максимізації часу економічного зростання. Відповідно до циклу розвитку, підприємства виділяються три базові стратегії: зростання, стабілізації й виживання.

Стратегія зростання у своєму найпростішому вигляді може бути реалізована за допомогою матриці можливостей І. Ансоффа. У зв'язку із цим необхідно, насамперед, розкрити зміст й сфери застосування матриці можливостей І. Ансоффа. Матриця можливостей І. Ансоффа, відома також як матриця «продукт-ринку». Ця матриця, в принципі, передбачає

використання чотирьох стратегій [5, с. 177]: 1) проникнення на ринок; 2) розвиток ринку; 3) розробка товару; 4) диверсифікованість.

Вибір конкретної стратегії залежить від ступеня насиченості ринку й можливостей підприємства постійно оновлювати виробництво.

Стратегія «проникнення на ринок» ефективна для підприємства, коли ринок зростає або ще ненасичений. Підприємство прагне розширити збут товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації руху товарів, поступального просування й конкурентоспроможності цін.

Стратегія «розвитку ринку» ефективна, якщо підприємство прагне розширити свій місцевий внутрішній ринок, або виникають нові сегменти ринку, або для добре відомої продукції виявляються нові сфери застосування.

Стратегія «розробки товару» ефективна, якщо підприємство і його продукція користуються прихильністю споживача. Підприємство розробляє нові й модифікує старі товари, роблячи упор на поліпшення якості.

Стратегія «диверсифікованості» застосовується для того, щоб підприємство не залежало від ринкової кон'юнктури одного товару. Воно повинне почати випуск нових товарів, орієнтованих на нові ринки.

Стратегія стабілізації застосовується на стадії нестабільності. Вона носить оборонний характер і спрямована на перехід до стадії зростання. Здійснюється найчастіше за рахунок економії витрат і структурної перебудови фінансово-господарської діяльності підприємства.

Стратегія виживання також носить суто оборонний характер і застосовується на стадії виживання, маючи своєю метою вихід на режим стабільного функціонування. Дана стратегія не може бути довготривалою. Вона вимагає швидких, рішучих і неординарних дій в умовах твердої централізації управління і пов'язана з корінною перебудовою всієї діяльності підприємства.

Базові стратегії розвитку підприємства конкретизуються у функціональних стратегіях відповідно до основних напрямків діяльності, забезпечуючи досягнення основної мети підприємства.

З погляду обґрунтування й розвитку конкурентних стратегій організації найбільший інтерес являє класифікація стратегій виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом [5, с. 315]. На його думку, корпоративна стратегія є загальним планом управління, поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності. Вона складається з дій, що вживають для затвердження своїх позицій у різних галузях діяльності, і підходів, використовуваних для управління справами компанії. Корпоративна стратегія охоплює весь господарський портфель фірми. Ділова (конкурентна) стратегія концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання). Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери діяльності. Операційна стратегія відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість.

Один з основних підходів до вибору конкурентних стратегій заснований на тематичі конкурентоспроможності фірми і плануванні її конкурентного статусу. Даний підхід розроблений М. Портером. Послі-

довники виділили три базові конкурентні стратегії, що володіють універсальною застосовністю, за допомогою яких фірма може забезпечити собі конкурентні переваги. Стратегія лідерства (домінування) по витратах, що являє собою першу базову конкурентну стратегію, дозволяє досягти собівартості продукції меншої, ніж в конкурента, за рахунок внутрішніх переваг, а також використання організаційних і виробничих «ноу-хау». Другою базовою конкурентною стратегією по М. Портеру є стратегія диференціації продукції. Диференціація продукції орієнтована на покупців, готових заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий спектр споживчих якостей товару. Диференціація може бути горизонтальною і вертикальною. Фокусування являє собою зосередження зусиль на якому-небудь сегменті ринку (споживчій ніші), що характеризується особливими потребами, з метою кращого, чим у конкурентів, їх задоволення. Фокусування є третьою базовою конкурентною стратегією, згідно з підходом, запропонованим М. Портером [7, с. 208].

На відміну від прихильників «комбінування» стратегій задля забезпечення стійких переваг підприємства, М. Портер пропонує зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії. На його думку, сама більша стратегічна помилка полягає в тому, щоб спробувати використовувати всі базові стратегії одночасно.

Говорячи про процес розробки і реалізації конкурентних стратегій, необхідно відзначити, що найбільш логічно обґрунтованим, на нашу думку, є процес реалізації конкурентних стратегій, розроблений Н.С. Купріяновим, О.В. Міхненковим та Т.С. Щербакіною. Зокрема, вони пропонують розбити процес реалізації стратегій на наступні етапи: 1) підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; 2) планування, програмування, бюджетування прийнятих рішень; 3) виконання рішень; 4) контроль [8, с. 75]. Цінність даної моделі полягає в тому, що зміст представлених елементів варіює залежно від рівня мінливості зовнішніх умов функціонування фірми, що є особливо важливим при використанні даної моделі в діяльності українських підприємств, що функціонують в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

В сучасних умовах серед управлінців найбільш популярною є теорія розробки стратегій за допомогою виділення стратегічних зон господарювання. Використання такого підходу дає можливість підприємствам більш ефективно здійснювати стратегічне управління, збалансовувати ресурсні можливості та забезпечувати оптимізацію використання виробничих потужностей.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент зовнішнього середовища підприємства, на який воно має (або прагне мати) вихід.

Для виділення СЗГ застосовуються наступні їхні параметри: 1) потреба потенційних споживачів у продукції; 2) можливі технологічні рішення, що дозволяють створити продукцію для задоволення виявленої потреби.

На підставі виділених потреб і технологічних рішень уточнюється тип клієнта (покупця), а також визначаються територіальні межі, де концентрується основна маса клієнтів. Шляхом аналізу перерахованих параметрів встановлюється, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ.

Висновки з проведеного дослідження. На підставі розглянутого матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентні стратегії господарюючих суб'єктів являють собою процес визначення й установаження зв'язків системи з її оточенням, що полягають у реалізації обраної мети та у спробах досягти бажаного стану системи за допомогою оптимального розподілу ресурсів. Стратегія є детермінованою категорією, разом з тим вона має стохастичний характер, тобто формується під впливом випадкових факторів.

2. Різноманітність стратегій досить велика, при цьому існують два основні підходи до розробки типології стратегій: апіорний, при якому типи стратегій формулюються на основі теоретичних, концептуальних моделей, а також апостеріорний, при якому типологія стратегій формується на основі вивчення емпіричних даних.

3. Конкурентна стратегія являє собою ділову стратегію підприємства; вона розробляється на рівні підрозділу підприємства; об'єктом її реалізації є стратегічна зона господарювання (СЗГ) підприємства.

4. Процес розробки і реалізації конкурентних стратегій включає ряд етапів, кожний з яких має самостійне значення й вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. Особливе місце в процесі реалізації стратегії займає розробка та підготовка планів, а також здійснення контролю за ходом реалізації стратегії.

Підприємства харчової промисловості як об'єкт стратегічного планування мають наступні особливості:

1. Підприємства харчової промисловості первинної переробки прямо залежать від функціонування сільського господарства – основного постачальника сировини. Діяльність сільськогосподарських підприємств носить яскраво виражений сезонний характер, вона характеризується високим ступенем невизначеності, тому прийняття стратегічних планових рішень ускладнюється.

2. Продукція більшості харчових підприємств є матеріалоемною, що є важливим методологічним аспектом у стратегічному плануванні. У собівартості продукції на частку матеріальних витрат доводиться від 60 до 80%. У зв'язку з цим особливий вплив на функціонування підприємств виявляють ціни, якість і умови поставки сировини й матеріалів, що обумовлює облік при формуванні стратегії взаємодії й довгостроковості контрактів з постачальниками, а також вимагає твердого планування обсягу запасів сировини, матеріалів, тари тощо. Крім того, значна матеріалоемність орієнтує підприємства на формування й реалізацію стратегій ресурсозбереження, пошук шляхів і резервів скорочення матеріальних витрат.

3. Для багатьох підприємств харчової промисловості характерне відставання в часі вкладення коштів у сировину й матеріали й одержання оплати за продукцію. Цим диктується особлива актуальність і значимість стратегічного фінансового планування на підприємствах.

4. Для деяких харчових підприємств характерні коливання попиту на готову продукцію. Виходячи з цього, при розробці стратегії підприємства необхідний аналіз еластичності попиту на продукцію в залежності від сезонності та інших зовнішніх чинників.

5. У якості основного споживача продукції харчової промисловості виступає населення. У цей час саме низький платоспроможний попит стримує розвиток багатьох підприємств, тому на перший план виходить тверде планування витрат виробництва, пошук і реалізація резервів зниження витрат.

6. Підприємства харчової промисловості відносяться до технологічного типу, вони функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни самого профілю підприємства. Еволюційна зміна технології для харчових підприємств може бути лише результатом тривалих науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. Отже, найважливішим структурним елементом стратегічного плану підприємства повинна стати технологічна стратегія й стратегічний план НДДКР.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
2. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7-30.
3. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. – 463 p.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. Л.И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О.В. Бартошук // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 38-41.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
8. Куприянов Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве: учеб. пособие. / Н.С. Куприянов, О.В. Михненко, Т.С. Щербакова. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 336 с.