

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 334.735:005.21

Міценко Н. Г.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

Ціцяла А. С.,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ЯК ВЕКТОР ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

***Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність формування стратегічного набору підприємства споживчої кооперації як вектора його руху в майбутньому. Запропоновано розглядати стратегічний набір як сукупність взаємопов'язаних стратегій різних рівнів та типів, розроблених підприємством з урахуванням фактора часу, які враховують особливості функціонування підприємства, його стратегічний потенціал і рівень конкурентоспроможності. Визначені вимоги до формування стратегічного набору кооперативного підприємства. Запропоновані основні підходи декомпозиції стратегій підприємства як певного стратегічного набору: функціональний, ієрархічний, процесний, ресурсний, компетентнісний. Виділено головні складові стратегічного набору підприємства. Розроблено алгоритм формування стратегічного набору підприємства споживчої кооперації.*

**Ключові слова:** стратегічний набір підприємства споживчої кооперації, формування стратегічного набору, вимоги до стратегічного набору, складові стратегічного набору, алгоритм формування стратегічного набору.

Mitsenko N.G.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Tsitsiala A.S.,

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## STRATEGIC SET AS A VECTOR OF INTENSIVE DEVELOPMENT OF THE CONSUMER COOPERATION ENTERPRISE

***Abstract.** The article substantiates the necessity of consumer cooperation enterprise strategic set forming as a vector of its movement in the future. It is proposed to consider a strategic set as a totality of interrelated strategies of different levels and types developed by the enterprise, taking into account the factor of time, peculiarities of the enterprise's functioning as well as its strategic potential and level of competitiveness. Requirements for the formation of a cooperative enterprise strategic set are defined. The main approaches are proposed for decomposition of the strategies of the enterprise as a certain strategic set: functional, hierarchical, processual, resource, competency. The main components of the strategic set of the enterprise are highlighted. The algorithm of formation of a strategic set of consumer cooperation enterprise is developed.*

**Key words:** consumer cooperation enterprise strategic set, formation of a strategic set, requirements for a strategic set, components of a strategic set, algorithm of strategic set formation.

**Постановка проблеми.** Трансформація та наростання кризових явищ у світовій та вітчизняній економіці значною мірою ускладнюють характер діяльності підприємства споживчої кооперації, що висуває нові вимоги та формує особливості інструментів управління ним. Все більшої актуальності набуває проблема удосконалення існуючих та розробка нових підходів до забезпечення високої результативності стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, що визначають траєкторію руху підприємства на перспективу. На сучасному етапі розвитку економіки склалися об'єктивні передумови для виваженого формування та реалізації стратегічного набору в системі управління розвитком підприємства. Раціональний підхід до розробки стратегічного набору кооперативного підприємства дозволить своєчасно ідентифікувати його стан та виявити альтернативні шляхи розвитку, що є особливо актуальним в умовах невизначеності зовнішнього економічного середовища та необхідності інтенсифікації діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні та зарубіжні вчені пов'язують результативність діяльності підприємств з організацією та ефективністю їх стратегічного управління. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління присвятили свої праці такі вчені, як Г. Азоев, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, М. Книш, Ф. Котлер, М. Портер, М. Саєнко, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, З. Шершньова, А. Юданов, А. Файоль, Л. Урвік, А. Чандлер. Проблеми формування стратегічного набору підприємств досліджували В. Аранчій, Р. Глібов, О. Гудзинський, Л. Євчук, Я. Ларіна, Х. Махмудов, О. Ревенко, Н. Степаненко, О. Ульянченко та ін. Проте адаптація відповідного методологічного інструментарію до особливостей функціонування підприємств споживчої кооперації та трансформації економіки загалом потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і прикладних інструментів формування стратегічного набору підприємства споживчої кооперації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформаційні процеси в національній економіці спричинили кардинальні зміни умов підприємницької діяльності на різних рівнях і обумовили необхідність перегляду підходів до формування стратегічного набору підприємств. Разом з тим, розвиваються й методи стратегічного планування діяльності суб'єктів національної економіки, актуалізується роль вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, кон'юнктури ринку, оцінки прибутковості та ризику підприємницької діяльності.

Найефективнішим інструментом формування та реалізації конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є стратегія. Стратегія підприємства як відкритої соціально-економічної системи – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку та спрямовані на реалізацію визначених

аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності [1, с. 16].

Варто зауважити, що багатофункціональний характер діяльності підприємства споживчої кооперації викликає необхідність формування не однієї стратегії, а певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що об'єднуються у так званий "стратегічний набір". В науковій економічній літературі наводиться багато дефініцій стратегічного набору (табл. 1).

Таблиця 1

### Трактування поняття "стратегічний набір" в економічній літературі

Автор, джерело	Характеристика поняття
Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. [2]; Шершньова З. Є., Оборська С. В. [6, с. 240]; Марченко М. [7]; Гаркавий В. В. [8]; Виханський О. С. [9]; Орлов В. М., Новицька С. С. [10, с. 107]	Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі
Причепя І. В. [3]	...система взаємопов'язаних стратегій функціонування та розвитку підприємства, що визначають позицію підприємства в зовнішньому середовищі господарювання
Шаповалова І. В. [4, с. 121]	Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний період, яка відбиває специфіку функціонування і стратегічного розвитку підприємства, а також його місце і роль у маркетинговому середовищі
Харченко В. [5]	Стратегічний набір підприємства містить декілька типів стратегій і політик
Юрченко Ю. О. [11, с. 120]	Стратегічний набір являє собою ієрархічно організовану систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів та типів, які розробляються підприємством на визначений проміжок часу з урахуванням визначальних особливостей функціонування, потенціалу та перспективних напрямків розвитку підприємства, а також визначає його стратегічну орієнтацію та позиціонування у зовнішньому середовищі на основі досягнення його стратегічних цілей



**Рис. 1. Ключові вимоги до формування стратегічного набору підприємства споживчої кооперації (узагальнено за [1; 3; 4; 11; 12])**

Узагальнюючи їх, вважаємо, що він виступає сукупністю взаємопов'язаних стратегій різних рівнів та типів, розроблених підприємством з урахуванням фактора часу, які враховують особливості функціонування підприємства, його стратегічний потенціал і рівень конкурентоспроможності. Формування стратегічного набору – це багаторівневий процес оцінки: конкурентних переваг та слабких ланок функціонування підприємства, стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на підприємство, потенційних можливостей та недоліків його ресурсного забезпечення. Враховуючи це, формування стратегічного набору підприємства повинно відповідати певним вимогам (рис. 1).

Для гарантування успішної діяльності кооперативного підприємства необхідно сформувати конкурентоспроможний стратегічний набір взаємоузгоджених стратегій, адаптований до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування та спрямований на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як генеральної цілі останнього, із досягненням високого конкурентного статусу на засадах сталого розвитку [3].

Розробка і реалізація стратегічного набору виступає складним процесом, який вимагає окремих підходів до розподілу цілей підприємства та стратегічних функцій з метою забезпечення тісного зв'язку між стратегіями і досягнення синергетичного ефекту при їх одночасній реалізації. Таким чином, варто виділити основні підходи декомпозиції стратегій підприємства як певного “стратегічного набору” (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Підходи до декомпозиції стратегій підприємства як стратегічного набору (складено за [1, с. 132-133])**

Основні підходи	Характеристика підходу
Функціональний	Представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямів діяльності підприємства
Ієрархічний	Виокремлення провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому
Процесний	Представлення підприємства як системи бізнес-процесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнес-процесів
Ресурсний	Формування набору стратегій розвитку ресурсних факторів розвитку підприємства та забезпечення його життєдіяльності
Компетентнісний	Виділення стратегій за основними елементами т. зв. “ключової компетенції” підприємства

Зауважимо, що формування стратегічного набору відіграє важливу роль як в функціональних процесах, так і в процесах розвитку підприємства споживчої кооперації. Інтерпретуючи стратегічний набір як систему стратегій різного типу, можна виділити основні види стратегій, які використовуються при формуванні стратегічного набору (табл. 3).

Важливим аспектом при цьому виступає раціональне поєднання типів та видів стратегій, яке забезпечить динамічність відносно змін на мікро- та макrorівнях, стійкості до впливу конкурентного середовища та інтенсивний розвиток підприємства загалом.

Таблиця 3

**Складові стратегічного набору підприємства (узагальнено за [1; 5; 7; 13])**

Типи стратегій	Види стратегій	Характеристика
Наступальна	Стратегія досягнення переваг за витратами	Підприємство орієнтується на широкий ринок і виробляє велику кількість товарів
	Стратегія орієнтації на конкретний сегмент ринку	Підприємство формує специфічний сегмент ринку через низькі ціни чи унікальну пропозицію, контролюючи витрати, концентруючи зусилля на кількох товарах
	Стратегія орієнтації на нові ринки	Підприємство починає розробку нових товарів і освоєння ринків одночасно
Оборонна	Стратегія імітації	Ґрунтується на використанні відомих технологій та їх розвитку згідно з вимогами спеціалізованого ринку
	Захисна стратегія	Використовується у формі короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим підприємствам несприятливих умов на ринку через перебудову виробництва та випуск модернізованої продукції
	Стратегія очікування	Здійснюється за невизначеності ситуації і попиту споживачів - підприємство займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту
	Стратегія оперативного реагування	Характерна для спеціалізованих малих підприємств, які працюють за індивідуальними замовленнями і мають можливість швидко перебудуватись на створення нового продукту
Скорочувальна	Стратегія ліквідації	Різновид стратегії скорочення; здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес
	Стратегія "збору врожаю"	Припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь одержання доходів у короткостроковій перспективі; застосовується щодо безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час "збору врожаю"
	Стратегія скорочення	Підприємство ліквідує чи продає один з підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу
	Стратегія скорочення витрат	Подібна до стратегії скорочення; спрямована на пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їхнього скорочення

Підприємство споживчої кооперації, діяльність якого відбувається під впливом конкурентного середовища, досягає конкурентних переваг за рахунок компонування стратегій різних типів в єдину стратегічну систему – “стратегічний набір”, який враховує особливості економічних, інформаційних, технічних, організаційних, інформаційних та інноваційних процесів на підприємстві. Внаслідок цього відкриваються нові можливості інтенсивного розвитку підприємства.

Стратегічний набір виступає ідентифікатором напрямів розвитку підприємства, характеризує основні стратегічні управлінські рішення та описує основні шляхи діяльності підприємства. Наголосимо, що складові стратегічного набору за ступенем відношення до розвитку варто класифікувати як:

- стратегії першого ступеня (наявні усі специфічні ознаки стратегії розвитку): стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін);

- стратегії другого ступеня (стратегії розвитку лише на конкретному етапі): стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакуючого, стратегія послідовника, стратегія нішера, експериментна стратегія, віолентна стратегія, пацієнтна стратегія;

- стратегії третього ступеня (передбачають лише якісно нові форми): функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення сегмента ринку; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів; технологічна стратегія та ін.) [14, с. 36].

Важливу роль у процесі формування та реалізації конкурентоспроможного стратегічного набору, що забезпечить стабільний розвиток підприємства споживчої кооперації, відіграє дотримання алгоритму розробки стратегічного набору (рис. 2).

При формуванні стратегічного набору слід враховувати специфіку діяльності підприємства: особливості його зовнішнього середовища, ринку діяльності, стану конкуренції та конкурентний статус підприємства, рівень та якість управлінського впливу на функціонування підприємства. На це звертають увагу вчені, зауважуючи, що, оскільки “немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів” [15]. Саме тому створення ефективного стратегічного набору передбачає розподіл формування його елементів між структурними підрозділами підприємства, в яких вони будуть реалізовуватися.



Рис. 2. Алгоритм формування стратегічного набору підприємства

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Інтенсивний розвиток підприємства споживчої кооперації в умовах невизначеності середовища функціонування досягається за рахунок формування та реалізації збалансованого стратегічного набору, який відіграє роль вектора руху підприємства в майбутньому періоді з урахуванням ресурсного потенціалу та досягнутої конкурентної позиції на ринку. Ефективність стратегічного набору буде залежати від конкурентоспроможності окремих стратегій, що входять до його складу, та їх раціонального поєднання, а також впливу внутрішніх та зовнішніх факторів і тиску конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство. Стратегічний набір описує модель поведінки підприємства в процесі його розвитку, враховуючи ключові аспекти його діяльності.

Подальших досліджень потребує вивчення процесу реалізації стратегічного набору та його адаптації до змін середовища функціонування кооперативного підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Голік // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2(164). – С. 15-24.
2. Стратегічне управління : навч. посіб. / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
3. Причепка І. В. Стратегічні напрямки формування конкурентних переваг промислових підприємств за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. В. Причепка. – Режим доступу : <http://iprychepa.vk.vntu.edu.ua/file/421bc49de6bf7833eef4b6949533355f.pdf>.
4. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості / І. В. Шаповалова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – Одеса : ОНЕУ, 2016. – № 2 (61). – С. 119-126.
5. Харченко В. Как сформировать бизнес-стратегию [Электронный ресурс] / В. Харченко. – Режим доступа : [http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/index.php?article=915](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/index.php?article=915)
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
7. Марченко М. Формування стратегічного набору підприємства [Електронний ресурс] / М. Марченко. – Режим доступу : <https://www.slideshare.net/alegre380/ss-16735462>
8. Гаркавий В. В. Антикризовий стратегічний набір підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Гаркавий. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=15040>
9. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. В. Виханский. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 318 с.
10. Орлов В. М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В. М. Орлов, С. С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журн. – 2015. – №1 (78). – С. 103-110. – (Сер. Економічні науки).
11. Юрченко Ю. О. Науково-методичний підхід до визначення стратегічного набору будівельних підприємств / Ю. О. Юрченко // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. № 32/1. – С. 118-123.
12. Ревенко О. В. Особливості формування стратегічного набору підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Ревенко // АЛЬЯНС НАУК: учений – ученому : матер. 3 міжнар. наук.-практ. конф. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
13. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І. Г. Сокиринська, О. В. Хохлова // Вісник СумДУ. – 2011. – № 4. – С. 165-168. – (Сер. “Економіка”).
14. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І. В. Тюха, І. О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 33-37.
15. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.

## REFERENCES

1. Holik, V. V. (2015), *Stratehichnyy nabir yak efektyvnyy instrument zabezpechennya konkurentospromozhnosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv, Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 2 (164), s. 15-24.
2. Dykan', V. L., Zubenko, V. O. and Makovoz, O. V. (2013), *Stratehichne upravlinnya*, ZUL, Kyiv.
3. Prychepa, I. V. *Stratehichni napryamky formuvannya konkurentnykh perevah promyslovykh pidpryyemstv za suchasnykh umov*, available at : <http://iprychepa.vk.vntu.edu.ua/file/421bc49de6bf7833eef4b6949533355f.pdf>.
4. Shapovalova, I. V. (2016), *Formuvannya stratehichnoho naboru pidpryyemstva v systemi menedzhmentu yakosti, Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2 (61), s. 119-126.
5. Harchenko V. *Kak sformirovat' biznes-strategiju*, available at : [http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/index.php?article=915](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/index.php?article=915).
6. Shershnyova, Z. Ye. and Obors'ka, S. V. (1999), *Stratehichne upravlinnya*, KNEU, Kyiv.
7. Marchenko M. *Formuvannya stratehichnoho naboru pidpryyemstva*, available at : <https://www.slideshare.net/alegre380/ss-16735462>
8. Harkavyu, V. V. *Antykryzovyy stratehichnyy nabir pidpryyemstva*, available at : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=15040>
9. Vihanskij, O. S. (1995), *Strategicheskoe upravlenie*, Moscow.
10. Orlov, V. M. and Novyts'ka, S. S. (2015), *Stratehichne planuvannya v protsesi upravlinnya pidpryyemstvom, Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo : nauk. zhurn.*, vol. 1 (78), s. 103-110.
11. Yurchenko, Yu. O. (2017), *Naukovometodychnyy pidkhid do vyznachennya stratehichnoho naboru budivel'nykh pidpryyemstv, Ekonomichnyy visnyk universytetu*, vol. 32/1, s. 118-123.
12. Revenko, O. V. *Osoblyvosti formuvannya stratehichnoho naboru pidpryyemstva*, available at : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
13. Sokyryns'ka, I. H. and Khokhlova, O. V. (2011), *Aspekty stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva, Visnyk SumDU*, vol. 4, s. 165-168.
14. Tyukha, I. V. and Denysyuk, I. O. (2013), *Stratehiya rozvytku u systemi stratehiy pidpryyemstva, Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3 (19), s. 33-37.
15. Kindrats'ka, H. I. (2010), *Stratehichnyy menedzhment*, 2<sup>nd</sup> ed, Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, L'viv.