

УДК 65.016.2

І. Ю. Льченко,

аспірантка, кафедра економіки підприємств,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Визначено сучасні стратегічні імперативи підприємств харчової промисловості України. Обґрунтовано доцільність розробки системного підходу до визначення стратегічних імперативів. Доведено необхідність формування стратегічних імперативів залежно від умов функціонування підприємств, а також специфіки факторів створення вартості в окремих галузях промисловості.

**Ключові слова:** *бізнес-стратегія, стратегічний імператив, системний підхід, стратегічне управління, розробка стратегії, впровадження стратегії, фактори створення вартості.*

**Abstract.** *Current strategic imperatives of the food industry of Ukraine were detected. The expediency of development of systematic approach to strategic imperatives detection was substantiated. The necessity of strategic imperatives formation depending on the external conditions of enterprises and the specific factors of value creation in certain industrial sectors was proved.*

**Keywords:** *business strategy, strategic imperative, systematic approach, strategic management, strategy development, strategy implementation, the factors of value creation.*

### Постановка проблеми

Постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивна конкуренція вимагає від підприємств фокусування на факторах створення вартості, джерелах майбутніх прибутків і вільних грошових потоків, вимогах суспільства (соціальна відповідальність, дотримання етичних принципів ведення бізнесу, пошук вищого філософського сенсу існування того чи іншого бізнесу). Тому виникає необхідність системного підходу до визначення стратегічних імперативів підприємств.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових джерелах зі стратегічного менеджменту категорія «стратегічний імператив» розглядалася такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як І.Гурков, А.Ідрісов, Д.Аакер, П.Белгард, Дж.Клеммер, С.Хант. Аналіз досліджень показав, що існують схожі визначення категорії «стратегічний імператив» як ініціативи або ключового проекту, які є засобами досягнення стратегічних цілей підприємства; план дій, програма, яка є суттєвою для досягнення ідентифікації підприємства, наприклад, програма досліджень і розробок нових продуктів, програма взаємовідносин зі споживачами, модель ідентичності бренда тощо [1, с.109]; пріоритети та об'єкти вдосконалення, які наближають підприємство до його візії, цінностей й призначення; ключова ціль бізнесу, яка при її досягненні створює значну конкурентну перевагу, тобто точка фокусування в процесі трансформації підприємства [2, с. 126]. Вважаємо, що стратегічними імперативами підприємства є домінуючі пріоритети на певний проміжок часу, яким підпорядковані стратегічні цілі підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність у системному підході до визначення стратегічних імперативів підприємства.

### Постановка цілей

Метою даної публікації є обґрунтування системного підходу до визначення стратегічних імперативів за матеріалами підприємств харчової промисловості України.

### Виклад основного матеріалу

Стратегічні імперативи реалізуються з метою ефективного впровадження бізнес-стратегії підприємства. Системний підхід до визначення стратегічних імперативів передбачає розгляд фундаментальних і специфічних (актуальних для певної галузі або окремого підприємства) імперативів.

При розробці бізнес-стратегії важливо чітко розуміти, яким чином підприємство створює вартість: за рахунок ефективного бренду, низької вартості капіталу, синергії бізнес-одиниць, економії на масштабах, привілейованих відносин зі споживачами та іншими контрагентами або доступу до унікальних ресурсів тощо. Не

існує, на нашу думку, єдиного підходу до розробки бізнес-стратегії, оскільки кожний з них сприяє досягненню успіху за різних умов функціонування. Вибір підходу до формулювання бізнес-стратегії повинен здійснюватися з врахуванням максимально об'єктивного оцінювання наявних ресурсів. Найчастіше для вибору підприємством тієї чи іншої бізнес-стратегії існують об'єктивні передумови – ринкове положення, інфраструктура й технології, компетенції й досвід. Аналіз умов функціонування підприємств харчової промисловості дозволив ідентифікувати підходи до розробки бізнес-стратегій, що відображають фундаментальні стратегічні імперативи (табл. 1).

**Таблиця 1. Обґрунтування фундаментальних стратегічних імперативів для підприємств вибірки**

Умови функціонування підприємств	Концептуальні підходи до розробки бізнес-стратегії	Фундаментальні стратегічні імперативи
ВАТ «Конотопм'ясо» – низький рівень використання капіталу	Використання підходу, який базується на управлінні вартістю	§ Визначення фінансової стратегії для підтримки впровадження бізнес-стратегії
ВАТ «Костопільський завод продтоварів», ЗАТ «Гадячсир» і ЗАТ «Славолія» – відсутність відмітного бренду чи присутності на ринку	Теорія позиціонування підприємств [3]	§ Фокусування на ідентифікації привабливих споживчих сегментів. § Визначення стратегічного фокусу підприємств
	Підхід «блакитного океану» [4]	§ Створення інновацій споживчої цінності – поєднання скорочення витрат і зростання доходів за рахунок позитивної реакції споживачів на пропозицію цінності, що була відсутня до цього
	Підхід співтворчості зі споживачем [5, с.81-82]	§ Розробка «інновацій досвіду», тобто використання знань і досвіду споживачів у процесі створення продукту. § Взаємодія зі споживачами (врахування побажань) в процесі створення продукту
ВАТ «М'ясокомбінат «Ятрань» – наявні відмітні здібності у здійсненні важливих бізнес-процесів – управлінні технологічними операціями, пошуку даних про споживачів або особливості продукту, створенні інновацій	Ресурсно-орієнтований підхід та ідентифікація ключових компетенцій [6, с.13]	§ Пошук цінних, рідкісних, іммобільних, неповторних і незамінних ресурсів (в т.ч. нематеріальних: репутація, лояльність споживачів). § Ідентифікація, розвиток, зміцнення, підтримка і використання ключових компетенцій та організаційних здібностей
ВАТ «Галактон», ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім.К.Маркса» – наявний потужний людський капітал з кваліфікованим, досвідченим і високо мотивованим персоналом	Створення підприємства, яке навчається і заохочує розробку стихійних (emergent) стратегій та може ідентифікувати нові підходи до розробки бізнес-стратегії [7]	§ Стимулювання організаційного навчання. § Пошук і залучення знань, акумулювання унікальних здібностей
	Стратегія, яка керується амбіціями	§ Поєднанням аналітичних методів із процесами й інструментами, що забезпечують креативність, динамізм і зацікавленість персоналу підприємства. § Формування сутності стратегії, що базується на баченні майбутнього підприємства й амбіційних цілях. § Врахування поведінкових аспектів персоналу підприємства й управління ними з метою забезпечення відповідності поставленим цілям. § Безперервний процес управління змінами, що спирається на збалансовану систему показників

Для фінансування своєї діяльності ВАТ «Конотопм'ясо» користується власним оборотним капіталом. Високий рівень витрат виробництва, низький рівень рентабельності капіталу, повільна швидкість обороту капіталу та низька прибутковість виробництва свідчать про необхідність підтримки бізнес-стратегії ефективною фінансовою стратегією. Таким чином, головним завданням є пошук стратегічного інвестора для забезпечення джерел фінансування проектів, які мають стратегічне значення.

Позиціонування підприємств передбачає фокусування на ідентифікації привабливих споживчих сегментів. В той же час на ВАТ «Костопільський завод продтоварів», ЗАТ «Гадячсир», ЗАТ «Славолія» концепція стратегії «блакитних океанів» не може бути реалізована у повній мірі через специфіку галузі, оскільки даний підхід передбачає створення принципово нових ринків. Фрагментарне використання даного концептуального підходу до розробки бізнес-стратегії може полягати у компромісі між створенням нової споживчої цінності й зниженням рівня витрат. Такий інноваційний підхід до розробки споживчої цінності передбачає не стільки традиційні технологічні та продуктові інновації, які імітуються конкурентами в найкоротший термін, а інновацію цінності як поєднання скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції і зростання доходів за рахунок позитивної реакції споживачів на пропозицію цінності, яка була відсутня до цього. Це потребує перегляду та перебудови основного бізнес-процесу – ланцюжка створення вартості. Також для ВАТ «Костопільський завод продтоварів», у ході розробки бізнес-стратегії, доцільним є залучення споживачів у процес створення продуктів. Дана концепція співтворчості зі споживачем, запропонована К.Прахаладом і В.Рамасвами, полягає у відході від таких критеріїв, як частка ринку, вибираючи в якості ключового показника – утримання споживачів. Наприклад, у випадку збереження однакової частки ринку, але за умов високого відсотку «плинності» споживачів мають місце значні витрати. Враховуючи те, що інновації здійснюються за трьома напрямками: продуктові, ринкові та процесні, доцільним є виокремлення «інновацій досвіду», маючи на увазі використання знань і досвіду споживачів у процесі створення

продукту. Поєднання персоналізації продукції та інновації досвіду сприяє створенню бізнес-моделі, у якій споживач може не тільки за своїм смаком обирати характеристики необхідного йому продукту, але й безпосередньо брати участь у його створенні, пропонуючи нові рішення.

Наявні відмітні здібності у таких важливих бізнес-процесах, як управління технологічними операціями, пошук даних про споживачів, особливості продукту й розробка інновацій, що перевершують здібності конкурентів є характерними для ВАТ «М'ясокомбінат «Ятрань». У даному випадку доцільним є використання ресурсно-орієнтованого підходу до розробки бізнес-стратегії та ідентифікація ключових компетенцій підприємства. Аналіз ресурсної бази ВАТ «М'ясокомбінат «Ятрань» показав значне випередження у набутті здібностей управління технологічними операціями, пошуку даних про споживачів та створення інновацій. Імперативним є пошук цінних, рідкісних, іммобільних, неповторних і незамінних ресурсів, особливо стратегічного характеру, а також ідентифікація, розвиток, зміцнення, підтримка і використання ключових компетенцій та здібностей, які забезпечують унікальність споживчої цінності. Компетенції та здібності можуть стосуватися корпоративного управління, стратегічного контролю, координації бізнес-одиниць, розробки інноваційних рішень, гнучкого виробництва, управління розробкою, виробництвом і реалізацією окремого продукту, процесного управління, дистрибуції.

Для підприємств з потужним людським капіталом – ВАТ «Галактон» і ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім.К.Маркса» – доцільно орієнтуватися на створення умов для розвитку персоналу та систем стимулювання його навчання, а також заохочення розробки стихійних незапланованих стратегій. Стихійні стратегії виникають у результаті реагування на зміни та непередбачені обставини, що відбуваються на ринку. Часто такі стратегії виникають не з директив вищого керівництва, а з моделей поведінки, що склалися на нижчих рівнях управління, у тих або інших елементах організаційної структури управління підприємства. Крім того, з огляду на наявність кваліфікованого та високомотивованого персоналу на ВАТ «Галактон» і ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім.К.Маркса», доцільним також є використання підходу до розробки так званої амбіційної бізнес-стратегії. Такий підхід передбачає поєднання аналітичних методів розробки бізнес-стратегії із процесами й інструментами, що забезпечують креативність, динамізм і зацікавленість персоналу підприємства. Амбіції забезпечують узгодження ринкових перспектив (розробка сценаріїв розвитку харчової промисловості, трансляція сценаріїв в ідеальне підприємство, яке здатне їх реалізувати) з внутрішніми (персональне бачення розвитку підприємства, візія підприємства й її трансформація в конкретні вимірювані цілі).

Дослідження показало, що всі ці методи розробки бізнес-стратегії мають спільні характерні риси, а саме:

- фокусування на виникаючих на ринку нових можливостях зростання результативності діяльності підприємств з метою їх ефективної капіталізації, а також пошук відповідних бізнес-моделей, визначення способу подолання розриву в необхідних компетенціях і ресурсах (органічне зростання, створення альянсів, поглинання) і фінансування відповідного напрямку розвитку підприємств;
- пошук пропозиції споживчої цінності як способу уникнення прямої й жорсткої конкуренції (пошук унікальної позиції в галузі як багатомірному просторі та побудова бізнес-моделі, яка дозволить створювати більшу споживчу цінність);
- наявність механізму зростання прибутку при створенні доданої вартості;
- створення механізму стратегічного контролю, що дозволить зберегти потік прибутку протягом певного періоду часу.

Визначення сучасних імперативів, актуальних для підприємств харчової промисловості, має на меті формування ієрархії стратегічних заходів, які повинні бути здійснені з метою забезпечення високої результативності діяльності підприємств. Це сприятиме ефективній організації розподілу ресурсів за допомогою встановлення пріоритетів часу й зусиль у процесі стратегічного планування, аналізу та виконання. Оскільки підприємства конкурують за капітал, час і ресурси, систематизація важливих сучасних стратегічних імперативів може допомогти у виборі й обґрунтуванні ефективних заходів, які будуть найкраще збалансовані для досягнення в сучасних умовах стратегічних цілей підприємствами харчової промисловості.

Вартість підприємства залежить від ряду факторів, які можуть істотно відрізнитися один від одного залежно від галузевої специфіки. Так, при розробці бізнес-стратегії необхідно виділити найсуттєвіші фактори створення вартості для підприємств харчової промисловості (як виробників товарів масового попиту): потужний бренд; широке географічне охоплення; домінуюча частка ринку й дистрибуція; висока якість продукції; фінансова стабільність; ефективне використання капіталу; здібності управляти бізнесом на національному та міжнародному рівнях.

На основі визначених факторів створення вартості, які впливають на розвиток підприємств харчової промисловості, нами ідентифіковано специфічні стратегічні імперативи, які є критичними для формування ефективних бізнес-стратегій на підприємствах харчової промисловості України, оскільки забезпечують найвищий рівень створення вартості. Специфічні стратегічні імперативи згруповані за функціональною ознакою (підтримуючі, компетенційні, цільові, зобов'язуючі) й розташовані в порядку зростання їх важливості для досягнення довгострокової результативності (зліва направо) (рис. 1).



Рис.1. Перелік можливих специфічних стратегічних імперативів для підприємств харчової промисловості України

Виконання специфічних стратегічних імперативів вищого рівня забезпечується реалізацією імперативів нижчого рівня. Передумовами реалізації кожного стратегічного імперативу є наявність унікальних активів, постійний моніторинг змін динамічного зовнішнього середовища та оцінювання результативності діяльності підприємств.

#### Висновки

Таким чином, зазначені фундаментальні та специфічні стратегічні імперативи повинні бути реалізовані для ефективного впровадження бізнес-стратегії на підприємствах харчової промисловості. Вибір фундаментальних стратегічних імперативів залежить від умов функціонування підприємств. Специфічні стратегічні імперативи ґрунтуються на факторах створення вартості певних галузей або окремих підприємств.

#### Перспективи подальших досліджень.

У подальшому передбачається розробка методичного підходу до оцінювання ефективності впровадження стратегічних імперативів вітчизняними підприємствами харчової промисловості.

#### Список літератури

1. Aaker D.A. Spanning Silos: The New CMO Imperative – Harvard Business School Press, 2008, – 204 p.
2. Belgard W., Rayner S. Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision, 1st edition, Amacom, 2004, – 256 p.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с.
4. Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов [Пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: НИПРО, 2005, – 254 с.
5. Prahalad K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, Jan-Feb 2000, – p. 79-87.
6. Hunt S.D., Derozier C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 19, №1, 2004, – p. 5-22.
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001, – 684 с.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2010 р.