

Т.Г.Белова

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

О.Ф.Крайнюченко

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

О.В.Безпалько

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. Визначено сутність та складові стратегічного набору. Доведено необхідність урахування впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при виборі відповідних стратегій. Обґрунтовано етапи, за якими має відбуватися процес формування стратегічного набору.*

Рассмотрены методические подходы к формированию стратегического набора предприятия. Определена сущность и составляющие стратегического набора. Доказана необходимость учета влияния факторов внешней и внутренней среды при выборе соответствующих стратегий. Обосновано этапы, по которым должен происходить процесс формирования стратегического набора.

The methodical approaches to forming strategic recruitment company. Defined entity and the components of strategic recruitment. Proved the necessity of taking into account the influence of factors of external and internal environment when choosing the appropriate strategies. The stages by which the formation has to be strategic.

**Ключові слова:** місія, цілі, стратегія, загальна стратегія, конкурентні стратегії, продуктові стратегії, функціональні стратегії, стратегічний набір підприємства.

**Ключевые слова:** миссия, цели, стратегия, общая стратегия, конкурентные стратегии, продуктовые стратегии, функциональные стратегии, стратегический набор предприятия.

**Keywords:** mission, goals, strategy, general strategy, competitive strategy, product strategy, functional strategies, strategic set of enterprise.

**Постановка проблеми.** Однією з умов ефективного функціонування на ринку є уміння бачити перспективу. Компанія діє у конкурентному середовищі не ізольовано. На неї чинять вплив фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що оточують підприємство. Таке середовище може відкривати для компанії нові можливості, а може бути джерелом загроз. Воно постійно ставить перед

підприємством нові вимоги, до яких воно змушене пристосовуватися, щоб не втрачати своїх домінуючих характеристик та іміджу на ринку.

Тому доводиться шукати такі управлінські рішення, які б допомогли подолати загрози та розв'язати суперечності між метою і можливостями у певний час. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої стратегії.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як: систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища; генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів; ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг тощо. Якщо узагальнити ці визначення, то можна сказати, що стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на компанію.

Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії їх видів, що сприяє їх взаємному підсиленню. Тобто для успішної діяльності в умовах жорсткої конкуренції кожній компанії необхідно мати стратегічний набір, який містить декілька типів стратегій і забезпечує конкурентні переваги.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Існує досить багато наукових праць, присвячених проблемі розроблення стратегій підприємства і формування стратегічного набору компанії. Вагомий внесок у дослідження даного поняття зробили такі вчені, як І. Ансофф, Б. Бенсуссан, Дж. Дей, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Минцберг, М. Портер, К. Фляйшер, О.Ковтун, А. Міщенко, К.Редченко, Л. Шевченко, З. Шершнева та багато інших. Але існує необхідність систематизувати

інформацію та конкретизувати етапи, за якими можливо сформувати різноманітні стратегії підприємства та об'єднати їх таким чином, щоб одержати оптимальний стратегічний набір.

**Метою** даного дослідження є розроблення методичних підходів щодо формування оптимального стратегічного набору підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** 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 [2]. Це визначення є загальноприйнятим і дає можливість підійти до розгляду стратегічного набору як системи стратегій. В. Харченко доповнює це поняття, додав до нього ще термін «політика». Він вважає, що стратегічний набір підприємства містить декілька типів стратегій і політик (політика – це сукупність правил, що стосуються окремих сторін діяльності компанії, функцій або рішень) [4].

Стратегічний набір повинен відповідати таким основним вимогам: орієнтування на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів; надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними [2].

Щоб сформувати оптимальний для даного підприємства стратегічний набір, необхідно визначитися з етапами, за якими цей процес буде відбуватися.

Спочатку формулюється місія підприємства, яка узагальнює головне призначення функціонування фірми. Місія відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг. Визначення і розуміння місії дають змогу розглядати панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі основні фактори: коло потреб, які вона задовольняє (або намагається задовольнити); коло її потенційних та реальних споживачів; товари, які вона виробляє; її конкурентні переваги.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства, визначити місію фірми слід з урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма.

Потім розробляються цілі фірми. Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дозволяють послідовно перетворити конкурентну перевагу і інвестиційні стратегії в завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства.

У сучасній ситуації, коли ринок насичений товарами, є потреба в перегляді компаніями своєї місії і цілей. Це обумовлено тим, що при створенні продуктів важливо враховувати не тільки кінцеві цілі користувачів (те, заради чого вони купують продукт), а й їхні емоційні цілі. Вчений Д. Норман в результаті своїх досліджень дійшов до висновку, що для людини цінність визначається не тільки корисним результатом, а й емоційним компонентом взаємодії. Тому компанії, які хочуть досягти більшого, повинні робити наголос на емоційній привабливості своїх продуктів для споживачів [6]. Тому і місія компанії, і її цілі повинні бути приведені у відповідність з новими реаліями.

Наступний етап передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства використовують SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити становище підприємства на ринку і з'ясувати можливі напрями руху в подальшому. Він дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Виявлені можливості і загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства не тільки по-різному впливають на підприємство, але й мають неоднакову значущість для нього. Невикористані можливості можуть перетворитися в загрози, якщо ними скористуються конкуренти, і навпаки – відвернути загрози – створити додаткові можливості. Отже, після того, як в результаті стратегічного аналізу виявлені всі елементи SWOT, необхідно провести їх позиціонування з метою виявлення найбільш значущих для підприємства.

На наступному етапі з метою корегування у майбутньому аналізуються діючі стратегії та виявляються їх переваги та недоліки.

Щодо діючих стратегій, у першу чергу необхідно проаналізувати стратегії господарського портфеля компанії. З цією метою здійснюється оцінка стратегічного положення підприємства за допомогою матриць Бостонської консультаційної фірми (БКГ), адаптованої та модифікованої матриць БКГ, за методом Дібба-Сімкіна, матрицею «Мак-Кінсі». Досліджується також структура господарського портфеля у розрізі стратегічних господарських підрозділів.

Обов'язково здійснюється оцінювання товарних стратегій підприємства. Для цього розглядається асортиментна політика: виявляються значущі для споживача атрибути товарів; аналізується ширина, глибина, насиченість та гармонійність товарного асортименту; визначається раціональність структури асортименту; досліджується життєвий цикл товарів; виокремлюються марочні товари.

Аналізуються методи виходу підприємства на цільовий ринок: масовий маркетинг, сегментування ринку, множинне сегментування. Розглядаються стратегії охоплення цільового ринку: диференційований, недиференційований та концентрований маркетинг. Здійснюється оцінка сегментів у процесі їх вибору, досліджуються привабливість сегментів, їх перспективність та прибутковість.

Розглядаються та аналізуються стратегії розвитку та їх різновиди : інтенсивна, інтеграційна та диверсифікаційна.

Розробленню конкурентної стратегії передуює аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку. З цією метою здійснюється дослідження конкурентної ситуації, що склалася на ринку. Проводиться діагностика цілей і намірів конкурентів. Також порівнюється позиція підприємства з основними конкурентами і аналізується частка ринку, яку займає підприємство та його конкуренти.

Були перелічені, звісно, не всі види стратегій, які підлягають дослідженню, а тільки ті, які, як правило, розробляються в компанії. Усі інші стратегії, якщо вони визначаються на підприємстві, також підлягають оцінюванню.

Потім на основі проведеного аналізу відбувається процес формування стратегій підприємства, які складають його стратегічний набір.

До стратегічного набору можуть входити такі групи стратегій [4]:

- загальні стратегії організації (зростання, стабілізація, скорочення);
- загальні конкурентні стратегії (за різними ознаками);
- продуктові (фокусування, диверсифікація, синергізм, переорієнтація);
- функціональні (маркетингові, інноваційні, виробничі, управлінські).

Загальна (корпоративна) стратегія фірми пов'язана з набором основних напрямів її діяльності. Вона охоплює рішення щодо вибору сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства. Вона повинна забезпечити досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей.

До загальних відносять стратегії зростання, стабілізації та скорочення.

Стратегії зростання базуються на внутрішніх (інвестиції в розвиток) або зовнішніх (придбання нових бізнес підрозділів) джерелах.

Стратегія стабілізації припускає повільне, просте продовження бізнесу. Зазвичай до цієї стратегії вдаються після бурхливого зростання.

Стратегія скорочення означає, що організація переживає період спаду та або скорочує кількість своїх підрозділів, або продає, або ліквідує цілі напрямки бізнесу.

Стратегія зростання обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство намагається використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для свого розвитку. Розробляючи стратегію зростання, розглядають спочатку весь набір альтернативних варіантів розвитку. Потім з них в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в межах існуючих ресурсів, відповідають системі прийнятих критеріїв ефективності. Критеріями вибору альтернатив можуть бути: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня).

При розробці загальної стратегії підприємства, необхідно враховувати певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників: науково-технічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу тощо. Окрім того, треба розуміти, що не завжди управлінські рішення мають позитивний вплив на результати роботи підприємства. Тоді слід звернутися до практики проведення аналізу «сліпих» зон, який вивчає причини, що лежать в основі неточностей або помилок у процесі прийняття стратегічних рішень [1]. Аналіз «сліпих» зон заснований на тому, що стратегічний успіх залежить від проведення правильного дослідження та прийняття правильних рішень, які дозволять фірмі добре робити правильні речі [3].

Вчений М. Портер сформулював сім основних джерел «сліпих зон», а саме: невірні припущення; бич переможця; прихильність, яка підсилюється; перспектива в умовах обмежень або обмежена ціннісна орієнтація; надлишкова самовпевненість; обґрунтування за аналогією; просіювання інформації. Перераховані джерела «сліпих» зон показують, що вони різні і їх кількість досить велика. Успіх аналізу залежить від того, наскільки він ретельно проведений, чи всі нюанси враховані, так як на їх основі будуть прийматися рішення щодо діяльності фірми. Скориставшись аналізом «сліпих» зон, вдається з'ясувати ті неточності, які виникають в ході прийняття того чи іншого рішення і є досить важливим для діяльності підприємства. Крім того, аналіз «сліпих» зон показує всі помилкові і неточні щодо уявлення фірми про себе і конкурентів.

Конкурентна стратегія розглядається як спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації загальної стратегії.

Існують різні точки зору на класифікацію конкурентних стратегій.

Підхід Ф. Котлера до різновидів конкурентних стратегій передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. За його підходом, виділяють чотири різновиди конкурентних стратегій: ринкового лідера, послідовника, челенджера та нішера.

Американський маркетинголог А.Літл розглядає конкурентні стратегії в залежності від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо їх поліпшення: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та незадовільна.

М.Портер класифікує конкурентні стратегії за ознакою конкурентної переваги, яка дає можливість підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі: цінового лідерства, диференціації та концентрації.

Стратегія цінового лідерства передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, сервіс, рекламу тощо.

Стратегія диференціації ґрунтується на тому що товари, які виготовляє підприємство, відрізняються з позиції покупця від тих, що виробляють конкуренти. Споживачі їх сприймають як унікальні.

Стратегія фокусування передбачає зосередженість організації на певному сегменті ринку або споживачів.

Це традиційні підходи до розгляду стратегій конкурентної боротьби.

Але останнім часом враховуючи те, що споживачам дуже важко відрізнити товари фірм-конкурентів через схожість смаків, якостей, призначення тощо, з'являються пропозиції щодо того, як забезпечити собі лідерство на ринку і створити новий попит. Йдеться про розроблення стратегії «блакитного океану». Цей підхід відрізняється від того, який ґрунтується на конкуренції. Автори нового підходу У. Чан Ким та Р. Моборн стверджують, що стратегія «блакитного океану» націлена на те, щоб спонукати компанії вирватися з «червоного океану» конкуренції шляхом створення для себе такої ринкової ніші, де можна не боятися конкурентів [5].

У. Чан Ким та Р. Моборн пропонують розглядати весь ринковий простір як такий, що складається з двох частин-океанів: яскраво-червоних і блакитних. Всі галузі, які відомі та існують на даний час, визначаються як червоні океани. Всі

невідомі поки що нам галузі і такі, що ще не існують, називаються блакитними океанами. Можливості, які відкриваються у блакитних океанах, безмежні через відсутність конкуренції. Якщо компанія зможе запропонувати інновацію цінності, їй забезпечено зростання, збільшення прибутків та лояльності клієнтів. Інновація цінностей досягається лише тоді, коли підприємство поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати [5]. Ця стратегія відрізняється від конкурентної стратегії М. Портера, який вважав, що компанія може або створити велику цінність для споживачів за рахунок більш високих витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах, тобто стратегія розглядалася як вибір між диференціацією та низькими витратами. Але ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно добитися і диференціації, і зниження витрат.

Ця стратегія розрахована на майбутнє і передбачає координацію всієї системи діяльності компанії в галузі корисності, ціни та витрат. Стратегія блакитних океанів інтегрує функціональні та операційні види діяльності компанії.

До продуктових стратегій, які містяться у стратегічному наборі, відносяться диверсифікація, синергізм, фокусування, переорієнтація.

Стратегія диверсифікації передбачає створення портфеля компанії з різних продуктових напрямків. Вона реалізується у тому випадку, коли підприємство не може далі розвиватися на даному ринку з даним продуктом у даній галузі.

Стратегія синергізму припускає підвищення ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергія планування і управління). Значення стратегії синергізму полягає в тому, що вона допомагає отримати більш високу рентабельність виробництва при взаємозв'язку бізнес-одиниць, ніж у ситуації, коли вони управляються роздільно.

Стратегія фокусування передбачає зосередженість організації на певному продукті або продуктовому напрямку.

Стратегія переорієнтації розглядається як зміна продуктового напрямку компанії.

Всі перелічені види стратегій повинні спиратися на функціональні стратегії. Функціональні стратегії, які розглядаються в межах стратегічного набору, містять маркетингові, інноваційні, виробничі, управлінські.

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової

спрямованості підприємства.

Маркетингові стратегії націлені на формування довгострокової політики щодо ринку товарів і послуг, які відповідають місії фірми, мають найкращі ринкові перспективи. Вони розробляються на основі аналізу асортименту, життєвого циклу товарів, стратегічного становища господарських підрозділів, привабливості ринкових сегментів, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Інноваційні стратегії стосуються вибору напрямів та методів підтримування матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечує зростання її конкурентного статусу. Інноваційні стратегії – це засоби досягнення цілей організації, які відрізняються від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції.

Виробничі стратегії – це такі функціональні стратегії, які забезпечують досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Управлінські стратегії передбачають прийняття рішень щодо визначення системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів; місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, "кар'єрних стратегій" з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства тощо.

Сформований стратегічний набір повинен бути оптимальним для підприємства, тобто забезпечувати його постійний розвиток, конкурентоспроможність та конкурентні переваги. Не існує єдиного правила поєднання різноманітних стратегій у складі стратегічного набору. Для кожного підприємства цей набір буде різним.

**Висновки.** Метою проведеного дослідження було визначення послідовності дій, спрямованих на формування стратегічного набору підприємства, щоб досягти конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі. Було доведено, що процес формування стратегічного набору підприємства зводиться до таких етапів: формування місії та цілей діяльності, дослідження впливу чинників зовнішнього і

внутрішнього середовища, аналіз діючих стратегій підприємства, корегування дій внаслідок виявлених недоліків, внесення необхідних змін та формування з урахуванням проведеного аналізу загальної стратегії, конкурентної, продуктової та функціональних стратегій.

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідна координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у стратегічному наборі, що сприяє досягненню ефекту синергії. Сила загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості господарського портфеля, де відображені напрями його діяльності. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли конкурентні, продуктові та функціональні стратегії узгоджені і пристосовані одна до одної і до стратегій вищого рівня.

### ***Література***

1. Баркалова Е. В. Особенности применения анализа "слепых зон" при разработке механизма управления предприятиями/ Е. В. Баркалова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-2939.html>.

2. Дикань В.Л. Стратегічне управління /В.Л. Дикань. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1329030554052/menedzhment/strategichniy\\_nabir](http://pidruchniki.ws/1329030554052/menedzhment/strategichniy_nabir).

3. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://booksshare.net /index.php?id1=4&category=economics&author=flyaysherk&book=2005&page=87>.

4. Харченко В. Как сформировать бизнес-стратегию /В.Харченко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/index.php?article=915](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/index.php?article=915)

5. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inwit.ru/strategiya-golubogo-okeana-chan-kim-doc-pdf-fb2.html>

6. Эмоциональный дизайн или тайна четвертой волны. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.uexpert.ru/Articles/Emo\\_design.htm](http://www.uexpert.ru/Articles/Emo_design.htm).