

УДК 65.016.2

DOI 10.18524/2413-9998/2018.3(40).148389

**Д. В. Завертаний,**

аспірант кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: denis.zavertany@gmail.com

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ДИНАМІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

У статті досліджено теоретико-методологічні особливості процесу розробки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. Визначено ключові елементи стратегічного процесу, а також особливості формування стратегій підприємств хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** хлібопекарська галузь, динамічна стратегія, стратегічний процес, конкуренція

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах роль і значення дослідження методології формування та оцінки динамічної конкурентної стратегії хлібопекарських підприємств зростає. Аналіз тенденцій розвитку хлібопекарської галузі України, чинників впливу, причинно-наслідкових зв'язків і наслідків змін, що відбуваються, дає підстави сформулювати чітке уявлення щодо її кон'юнктури, а також визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку методології формування конкурентної стратегії.

Провідну роль у формуванні методології стратегічного планування відіграє система методологічних принципів, що визначає якісні параметри стратегічного планування, а також обґрунтовує нові наукові підходи та методи, що застосовуються при формуванні динамічної конкурентної стратегії. Сьогодні немає єдиного однозначного підходу до визначення методології формування та оцінки ефективності динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. Науковці висловлюють різні погляди на предмет, методи і цілі методологічних досліджень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання методології формування конкурентних стратегій розглянуті у працях вітчизняних

та зарубіжних вчених Г. Азоева, В. Андрійчука, Г. Багієв, С. Кваші, Д. Легези, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Л. Михайлової, П. Саблука, О. Віханського, І. Герчикова, Є. Голубкова, Г. Гольдштейна, Ф. Буккереля, А. Дайана, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона та ін.

Питання оцінки ефективності конкурентної стратегії, а також її інфраструктурного забезпечення, висвітлювалось у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців: В. Андрійчука, О. Варченко, М. Губи, А. Діброви, С. Дусановського, Г. Калетніка, С. Кваші, Ю. Кирилова, М. Корецького, М. Латиніна, Ю. Лопатинського, Ф. Лассаля, Ф. Шульца-Деліча, А. Шеффле, А. Вагнера, В. Зомбарта, В. Репке, С. Первушина, В. Громана, М. Кондрат'єва та ін.

У працях науковців були сформульовані різні погляди щодо методології стратегічного планування, а також запропоновані власні підходи до формування та розвитку принципів і вирішення проблем оцінки базових конкурентних стратегій. Були описані принципи їх формування та особливості впровадження в умовах ринкової економіки.

Результати проведеного аналізу останніх досліджень та публікацій підтверджують доцільність продовження вивчення поставленої проблеми, зокрема обґрунтування методологічних аспектів формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження методологічних аспектів при формуванні динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна галузь знань має власні засоби наукового пізнання, що в цілому становить методологію конкретної галузі науки, що включає в себе систему принципів і способів організації та побудову теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Тому методологія формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі містить у собі систему методологічних принципів, за допомогою яких здійснюється їх створення, а також обґрунтовуються нові наукові підходи і методи, що використовуються під час розробки конкурентних стратегій [1, с. 207].

Виділення методології формування динамічних стратегій підприємств хлібопекарської галузі обумовлено специфікою форм руху дійсності, особливостями об'єктів конкурентних стратегій, необхідністю формування сукупності принципів і прийомів, що впливають із них,

методів, методик, за допомогою яких вирішуються специфічні завдання динамічних конкурентних стратегій та реалізуються їх функції:

- отримання і створення нових знань у сфері динамічних конкурентних стратегій;
- перетворення цих знань у систему нових понять, категорій, законів, гіпотез, ідей, теорій;
- організація використання нових знань у процесі формування динамічних конкурентних стратегій.

У зв'язку із цим методологія є найважливішим компонентом процесу формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. При цьому слід враховувати, що формування динамічних конкурентних стратегій розглядається як відносно нова наукова дисципліна, яка перебуває у процесі формування, тому вона далека від повного теоретико-методологічного завершення.

На нашу думку, в цілому проблематика методології формування динамічних конкурентних стратегій повинна охоплювати такі основні питання:

- дослідити структуру теорії динамічних конкурентних стратегій;
- опрацювати закони формування знання про динамічну конкурентну стратегію і методи її формування;
- проаналізувати функціонування та зміну наукових теорій, що відносяться до формування конкурентних стратегій;
- розробити понятійний апарат формування динамічних конкурентних стратегій;
- дослідити структуру і склад методів динамічних конкурентних стратегій;
- проаналізувати сфери і умови застосування методів динамічних конкурентних стратегій;
- дослідити умови і критерії науковості в процесі формування динамічних конкурентних стратегій;
- підготувати опис і дослідження етапів процесу формування динамічних конкурентних стратегій;
- розробити застосування дослідницьких принципів, концепцій пізнання щодо динамічних конкурентних стратегій.

Методологічною особливістю формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі є те, що ця діяльність через свою специфіку багато в чому носить дослідний характер, так як розробка динамічної конкурентної стратегії базується на даних, які можуть бути отримані при проведенні не просто вивчення будь-яких

чинників, але саме дослідження, тобто отримання абсолютно нових знань про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Стратег, перш ніж приступити до творчого формування динамічної конкурентної стратегії, повинен отримати нові наукові знання за допомогою спеціальних методів економічного дослідження [2, с. 171].

Динамічна конкурентна стратегія ґрунтується на пізнанні майбутнього, яке може розглядатися як пізнання насамперед наукове, тобто засноване на використанні наукових методів. Тому формування динамічних конкурентних стратегій як наукова дисципліна і складова частина економічних і управлінських наук має ґрунтуватися і на методології наукового пізнання [3, с. 204].

Оскільки в науковому пізнанні умовно виділяють два рівня дослідження: емпіричний і теоретичний, то формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі ґрунтується на цих двох рівнях (видах) досліджень. На емпіричному рівні здійснюється виявлення і отримання фактів економічної діяльності підприємства на основі спостереження і фіксації даних. Потім проводиться первинна їх обробка, яка полягає в осмисленні кожного факту, в його критичній оцінці і перевірці, в описі науковою мовою, в класифікації за різними підставами і систематизації. На заключному етапі осмислення фактів виявляються найбільш очевидні зв'язки і відносини між ними, емпіричні закономірності, яким підкоряються об'єкти, що досліджуються [4, с. 68].

Теоретичний рівень передбачає аналіз отриманих фактів, уявне розуміння сутності явищ, розкриття і формування якісних та кількісних законів і закономірностей, які пояснюють досліджувані явища. Отримані закони і закономірності дозволяють прогнозувати поведінку і розвиток об'єкта або явища, розробляти принципи і способи дій, що впливають на них.

Таким чином, наукове дослідження у формуванні динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі у кожному циклі робить рух від емпіричної бази до теорії і від теорії до практики. Завершення даного циклу є одночасно і початком нового циклу, що забезпечує безперервний процес збільшення знань, необхідних для здійснення формування динамічних конкурентних стратегій.

Стратегія є безрезультатною якщо у підприємства не буде кваліфікованих кадрів. Співробітники підприємства грають ключову роль у забезпеченні стратегічного позиціонування. Вони потребують настанов від управлінських команд, щодо того, яким чином поглибити

стратегічне позиціонування. Ключовим тут, є саме поглиблення позиціонування, а не пошук компромісних варіантів із часткового його досягнення. Управлінські команди хлібопекарських підприємств повинні розробити чіткий план дій, щодо того, яким чином розширити унікальність самого підприємства, з одночасним зміцненням рівня поєднання його бізнес-функцій. Виконання завдання із визначення цільової групи клієнтів та потреб ринку, які потрібно задовольнити, потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та постійно здійснювати комунікацію всередині підприємства. Отже, стратегічне позиціонування має стійкий зв'язок із лідерством та нематеріальними складовими конкурентних переваг хлібопекарських підприємств.

Розглянувши сутність стратегії, ми переходимо до більш детального розгляду стратегічного процесу.

Стає все більш очевидним той факт, що прості пояснення сутності стратегічного процесу вже вичерпали себе. Тому дослідникам, потрібно більш детально звернути увагу на дослідження ефективності поєднання управлінської адаптивності та вибору навколишнього середовища функціонування підприємства. Стратегічна діяльність успішних хлібопекарських підприємств є дуже схожою і обмеженою у зміцненні та експлуатації існуючих основних компетенцій підприємств. Якщо ми подивимось на питання з точки зору адаптації, то можна впевнено сказати, що підприємства можуть змінювати свою бізнес-модель та робити все для подолання спротиву змінам та жорсткості зовнішнього середовища. Тобто успішні підприємства вчать поводитися по-різному і вивчати нові компетенції [5, с. 161].

На нашу думку, можна виділити три рівні аналізу стратегічного процесу: аналіз зовнішнього середовища підприємства, аналіз управлінської команди та аналіз середньої ланки управління підприємства. Кожний із рівнів розглядає три ключові питання:

1) Яку роль грають управлінці на різних ланках менеджменту підприємства: хто є більш компетентним?

2) Яким чином управлінці розповсюджують знання всередині підприємства?

3) Наскільки стабільними є правила галузі?

В залежності від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, а також – від відповідей на зазначені питання, слід виділити чотири типи стратегічного процесу [6, с. 104]:

- пасивний;
- спрямований;

- облегшений;  
трансформаційний.

Розглянемо детальніше кожен тип стратегічного процесу. Пасивний тип стратегічного процесу базується на припущенні, що і середня ланка управління і вища ланка управління поводять себе пасивно по відношенню до розпізнавання сигналів із ринкового середовища. Отже, у даному типі стратегічного процесу немає явних переваг у знанні ринку ні у середньої ні у вищій ланки управління підприємства. При цьому, єдина система управління знаннями на підприємстві відсутня. Це означає, що підрозділи підприємства є відокремленими одне від одного. У загальному плані, підприємство вимушене підкорятись правилам галузі – тобто здійснювати реактивну поведінку. Застосування даного типу стратегічного процесу більш притаманне зрілим хлібопекарським галузям, із низьким рівнем впровадження інновацій. Серед позитивних характеристик, можна виділити можливість уникнути помилок, при запровадженні нових ідей чи технологій, які у довгостроковій перспективі можуть бути неефективними та призвести до банкрутства підприємства. Здебільшого, даний пасивний тип стратегічного процесу застосовується хлібопекарськими підприємствами у стабільних галузях. Проте, у разі якщо галузь характеризується високим рівнем нестабільності, зростає потреба у побудові синергії між підприємствами, а тому застосування пасивного типу стратегічного процесу є недоцільним.

У спрямованому типі стратегічного процесу, представники вищій ланки управління вважають, що вони мають певний контроль над зовнішнім середовищем у якому функціонує підприємство. Таким чином, стратегічний процес здійснюється під виключним керівництвом вищій ланки управління підприємства, а прийняті рішення делегуються нижчим ланкам без обговорення.

Отже, вища ланка управління знає стан ринкової кон'юнктури краще ніж будь-хто інший. Управління знаннями всередині підприємства відбувається під контролем вищій управлінської команди. Хлібопекарські підприємства, що застосовують даний тип стратегічного процесу більш ефективно адаптується до галузевих змін, ніж підприємства із пасивним типом. Спрямований тип стратегічного процесу найкраще підходить до підприємств які знаходяться у стані стійкого зростання або стійкої кризи. Таким чином, такі хлібопекарські підприємства можуть у повній мірі реалізувати усі переваги формального планування та контролю у ієрархічній структурі.

Наступні два типи стратегічного процесу відносяться до хлібопекарських підприємств «майбутнього» – із більш сильним впливом середньої та нижчої ланок управління.

У об'єднаному типі стратегічного процесу, нижчі та середні ланки управління мають більший вплив на визначення стратегії хлібопекарського підприємства. Єдиним завданням вищої ланки управління є визначення стратегічного контексту та створення умов для розвитку та впровадження інновацій. Нижча та середні ланки управління мають кращі знання стану ринкової кон'юнктури. Також, потрібно відзначити помірний ступінь розповсюдження знань у підприємствах із даним типом стратегічного процесу [7, с. 63].

Особливістю хлібопекарських підприємств із об'єднаним типом стратегічного процесу є те, що нижча та середня ланки управління можуть впливати на розвиток галузі. Незважаючи на те, що застосування об'єднаного типу стратегічного процесу є більш складним для вищої ланки управління (через великий вплив нижчої та середньої ланок управління), він є доцільним для застосування хлібопекарськими підприємствами, що знаходяться у галузях із високим рівнем турбулентності. Проте, у разі, якщо хлібопекарське підприємство потребує більш централізованого контролю та координації, у період впровадження інновацій, об'єднаний тип стратегічного процесу є менш ефективним. Отже, застосування об'єднаного типу стратегічного процесу є найбільш доцільним хлібопекарськими підприємствами, що функціонують у складних та динамічних умовах.

У трансформаційному стратегічному процесі вища ланка управління вважає що має достатньо знань для здійснення впливу на навколишнє середовище, а також активно співпрацює із середньою та нижчими ланками управління. Хлібопекарські підприємства, що застосовують даний тип стратегічного процесу, здатні більш ефективно впроваджувати нові знання та технології. Знання поширюються швидко і без перешкод. Завдяки тісній взаємодії вищої ланки управління із нижчою та середньою ланками, хлібопекарські підприємства із трансформаційним типом стратегічного процесу змінюють умови галузі у якій функціонують.

Особливістю трансформаційного типу стратегічного процесу є те, що до розробки стратегії залучаються усі ланки управління підприємства, тобто спостерігається командна взаємодія усередині підприємства, а не директивне управління «зверху-вниз» [8, с. 236].

Найбільш доцільним, застосування даного типу стратегічного процесу є для великих об'єднань хлібопекарських підприємств, які

потребують високого рівня координації та внутрішньо організаційного поділу знань.

Проаналізувавши типи стратегічного процесу, можна виділити два цикли стратегічного процесу:

- цикл, що складається із експлуатаційних процесів (внутрішній стратегічний цикл);
- цикл, що складається із процесів розвідки (зовнішній стратегічний цикл).

Стратегічний цикл включає у себе експлуатаційні процеси та процеси розвідки. До експлуатаційних процесів відноситься вимірювання ефективності та результативності, постановка цілей та завдань, контроль та моніторинг витрат [9, с. 218].

У свою чергу, до процесів розвідки відноситься процес визначення нових ринків, продуктів та послуг, а також розробка та впровадження стратегічного бачення підприємства. Окремо потрібно виділити процес інвестицій у довгострокові інновації, які покликані забезпечити стійкі конкурентні переваги хлібопекарського підприємства.

Отже, комплексний стратегічний процес, зображений нижче, складається із тісної взаємодії внутрішнього середовища (експлуатаційних процесів) та зовнішнього середовища (процесів розвідки). У свою чергу, вони інтегруються у організаційний дизайн та постановку напрямів розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. У статті було досліджено теоретико-методологічні характеристики формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Особливість формування динамічних конкурентних стратегій полягає не тільки у тому, що ця діяльність багато в чому носить, через свою специфіку, дослідний характер, а й у тому, що наукове дослідження у формуванні динамічних конкурентних стратегій у кожному циклі робить рух від емпіричної бази до теорії і від теорії до практики. Таким чином, стратегічний процес хлібопекарських підприємств неможливо розглядати без визначення поняття «стратегія», а також без проведення аналізу типів стратегічних процесів. Ключовою умовою ефективності стратегічного процесу є взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовищ, які у свою чергу містять експлуатаційні та розвідувальні процеси. Тісна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовищ, дозволяє ефективно визначити організаційну структуру управління підприємств, систему стимулів та нагород, а також впровадити систему внутрішнього контролю.

### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Портер М. Международная конкуренція / М. Портер ; пер. с англ. под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – Москва : Междунар. отношения, 2003. – 896 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная практика / У. Кинг, Д. Клиланд. – Москва : Прогресс, 2012. – 399 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 416 с.
5. Trauffer G. Sustained Innovation Management / G. Trauffer, H. Tschirky. – US : Palgrave Macmillan, 2007. – 263 p.
6. Christiansen J. Competitive Innovation Management / J. Christiansen. – US : Palgrave Macmillan, 2000. – 312 p.
7. Пушняк Е. В. Методология стратегии инновационной деятельности / Е. В. Пушняк. – Москва : ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. – 208 с.
8. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
9. Mintzberg H. The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research / H. Mintzberg. – US : Prentice-Hall, 1979. – 509 p.

Стаття надійшла 20.09.2018 року

#### **Д. В. Завертаний,**

аспірант кафедри менеджмента и инноваций,  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,  
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65044, Украина,  
e-mail: denis.zavertany@gmail.com

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ДИНАМИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ**

В статье исследованы теоретико-методологические особенности процесса разработки динамических конкурентных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли. Определены ключевые элементы стратегического процесса, а также особенности формирования стратегий предприятий хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** хлебопекарная отрасль, динамичная стратегия, стратегический процесс, конкуренция

**D. V. Zavertany,**

post-graduate of Department of management and innovations  
of Odessa I. I. Mechnikov National University,  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,  
e-mail: denis.zavertany@gmail.com

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT PROCESS OF DYNAMIC COMPETITIVE STRATEGIES FOR BAKERY ENTERPRISES**

In modern conditions, the role and importance of the study of the methodology of the formation and evaluation of a dynamic competitive strategy of bakery enterprises is increasing. The analysis of trends in the development of the Ukrainian bakery industry, factors of influence, causal relationships and the consequences of the changes that are taking place gives rise to a clear idea of its state of affairs, as well as to determine the priority directions of further development of the methodology of forming a competitive strategy.

A leading role in shaping the strategic planning methodology is played by a system of methodological principles that defines qualitative parameters of strategic planning, as well as substantiates new scientific approaches and methods used in the formation of a dynamic competitive strategy. Today there is no single unambiguous approach to the definition of the methodology of the formation and evaluation of the effectiveness of dynamic competitive strategies of the bakery industry. Scientists express different views on the subject, methods and objectives of methodological research.

The methodological feature of the formation of dynamic competitive strategies for the enterprises of the bakery industry is that this activity is largely experimental because of its specific nature, since the development of a dynamic competitive strategy is based on the data that can be obtained in conducting not just the study of any factors, but it is the study, that is, the acquisition of completely new knowledge about the internal and external environment of the organization. The strategist, before embarking on the creative formation of a dynamic competitive strategy, must obtain new scientific knowledge through special methods of economic research.

Thus, scientific research in the formation of dynamic competitive strategies of the enterprises of the bakery industry in each cycle makes movement from the empirical base to the theory and from theory to practice. The completion of this cycle is simultaneously the beginning of a new cycle, which provides a continuous process of increasing the knowledge necessary for the formation of dynamic competitive strategies.

The peculiarity of the formation of dynamic competitive strategies lies not only in the fact that this activity is largely due to its specificity, the experimental nature, but also that the scientific research in the formation of dynamic competitive strategies in each cycle makes the movement from the empirical basis to the theory and from theory to practice. Thus, the strategic process of baking plants cannot be considered without defining the strategy concept, as well as without analyzing the types of strategic processes. The key to the effectiveness of the strategic process is the interaction of internal and external environments, which in turn include operational and intelligence processes.

**Key words:** bakery industry, dynamic strategy, strategic process, competition.

### References

1. Ansoff, Y. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moskva : Ekonomika. [in Russian].
2. Porter, M. (2003). Mezhdunarodnaia konkurentsia [International competition]. Moskva : Mezhdunar. otnosheniia. [in Russian].
3. Kynh, U., Klyland, D. (2012). Strategicheskoe planirovanie i khoziaistvennaia praktika [Strategic planning and business practice]. Moskva : Progress. [in Russian].
4. Ansoff, Y. (2004). Novaia korporativnaia strategii [New corporate strategy]. Sankt-Petersburg : Piter. [in Russian].
5. Trauffer, G. & Tschirky, H. (2007). Sustained Innovation Management. US : Palgrave Macmillan.
6. Christiansen, J. (2000). Competitive Innovation Management. US : Palgrave Macmillan.
7. Pushniak, E. V. (2014). Metodologiya strategii innovatsionnoi deiatel'nosti [Methodology of innovation strategy]. Moskva : INITS «PATENT». [in Russian].
8. Porter, M. (2005). Konkurentsia: ucheb. posobie [Competition: work book]. Moskva : Izdatelskii dom «Viliams». [in Russian].
9. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of organizations: a synthesis of the research. US : Prentice-Hall.