

**Д.В. Завертаний**

*асп.*

*науковий керівник: к.е.н., доц. А.В. Андрейченко*

**ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ДИНАМІЧНИМИ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ  
ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Багато виробничих та невиробничих організацій мають місію та цінності, які пояснюють, чому вони знаходяться у бізнесі, які продукти вони

виробляють та на який споживчий ринок вони орієнтовані. Проте, якщо розглянути хлібопекарську галузь, то лише одиничні підприємства розуміють роль бачення, місії, цінностей та стратегії. Управлінські команди не розуміють сутності стратегічного управління та роль, яку грає якісний стратегічний процес. У свою чергу, сутність стратегічного управління можна описати як постійний процес, що застосовують хлібопекарські підприємства, для аналізу внутрішніх процесів та ресурсів, які забезпечують виробництво їх продуктів. Однак, процес стратегічного управління – це більше, ніж просто набір правил, яким слідує підприємство. Це філософський підхід до бізнесу. Вище керівництво підприємства повинне спочатку навчитись мислити стратегічно, а потім застосовувати стратегічну думку до стратегічного процесу. Ефективність стратегічного процесу хлібопекарського підприємства є найбільшою тоді, коли усі учасники бізнесу розуміють його стратегію.

Актуальність дослідження підкріплена необхідністю визначення сутності стратегічного процесу саме для підприємств хлібопекарської галузі України, для забезпечення їх стійкого розвитку в умовах глобалізації та побудови ринкової економіки.

Незважаючи на наявність численних визначень поняття стратегічного процесу, на нашу думку, найбільш доцільним є розгляд стратегічного процесу як загальної суми цілей, планів та послідовностей дій, за допомогою яких підприємство організовує людські та фінансові ресурси, час та енергію для формування свого довгострокового майбутнього у відповідних конкурентних середовищах [1, с. 107].

В останній час, стає все більш очевидним той факт, що стратегія є не простим планом чи послідовністю дій, а теорією, яка допомагає організації досягти конкурентної переваги та максимальної частки ринку [2, с. 402].

Незважаючи на те, що створення та реалізація стратегії здійснювались організаціями протягом останніх кількох тисячоліть, лише у другій половині XX ст., управлінці почали насправді замислюватись над сутністю поняття стратегія.

Проаналізувавши численні дослідження присвячені сутності стратегії, ми дійшли висновку, що стратегія – це інструмент досягнення такого рівня операційної ефективності, який забезпечить організації стійкий рівень довгострокової конкурентної переваги.

Структурними одиницями стійкої конкурентної переваги є безліч заходів, спрямованих на створення, виробництво, продаж та доставку продукту або послуги [3, с. 62].

Операційна ефективність означає здатність підприємства краще виконувати базові бізнес-операції, тобто, виконувати такі дії швидше ніж конкуренти, або з меншою кількістю залучених ресурсів та дефектів. З точки

зору стратегії, проблема операційної ефективності полягає в тому, що найкращі практики легко імітуються. Чим більше підприємств у галузі адаптують кращі практики операційної ефективності, тим швидше підвищується рівень межі продуктивності, тобто рівень максимальної цінності, яку підприємство надає ринку на одиницю залучених ресурсів, з урахуванням наявності кращих технологій, навичок та методів управління. Таким чином, змінюється структура ланцюгів вартості, які створюються гравцями на ринку – відбувається зниження витрат та одночасне підвищення цінності.

Зазначене явище призводить до абсолютного покращення операційної ефективності, а також до погіршення відносної диференціації кожного підприємства. Чим більшими темпами зростає рівень операційної ефективності, тим більше зростає конкурентоспроможність галузі у цілому, і знижується ступінь розрізненості підприємств одне від одного [3, с. 64].

Для того, щоб подолати ризик зниження рівня диференційованості, підприємствам необхідно застосовувати стратегічне позиціонування. Головна мета стратегічного позиціонування – це досягнення стабільної конкурентної переваги, завдяки збереженню ключових факторів індивідуальності, тобто збереження тих факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів. Це може бути досягнуто двома шляхами: або виконання відмінних від конкурентів дій, або виконання подібних дій, але різними способами.

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 вчаться поводитися по-різному і вивчати нові компетенції [4, с. 161].

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. Велику роль відіграє наявність системи вибору та рівень розвитку техно-

логії. Усе разом дозволяє завершити організаційний дизайн та впровадити ефективну систему ієрархії, з подальшим впровадженням обраного типу стратегічного процесу [5, с. 105].

У свою чергу, шлях від впровадження організаційного дизайну до постановки напрямку розвитку хлібопекарського підприємства, можливо здійснити лише за допомогою раціонального використання організаційних ресурсів та здібностей.

### **Література:**

1. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning / H. Mintzberg // Harvard Business Review. – 1994. – № 1 (12). – P. 107-114.
2. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие: пер. с англ. / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005 – 608 с.
3. Porter M. What is Strategy? / M. Porter // Harvard Business review. – 1996. – № 74 (6). – P. 61-78.
4. Volberda H. Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms / H. Volberda // LRP Journal. – 34 (72). – P. 159-178.
5. Floyd S. Innovating strategy process / S. Floyd. – US: Blackwell Publishing, 2005. – 268 p.