

УДК 338.984

Завертаний Д.В.*,
аспірант¹,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ДИНАМІЧНА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

Постановка проблеми. В останні роки актуальність теми процесу розробки динамічної конкурентної стратегії у хлібопекарській галузі невпинно зростає. Незважаючи на те, що досліджень на тему розробки бізнес-стратегії чимало, єдиного визначення процесу розробки саме динамічної стратегії у хлібопекарській галузі не існує. Як наслідок, ми стикаємось із наявністю великої кількості концептуальних основ для визначення та впровадження динамічної стратегії хлібопекарських підприємств.

У зв'язку із постійно наростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку та інтеграцією хлібопекарських підприємств у світове господарство, в практиці управління зростає необхідність вирішення стратегічних завдань. Своєю чергою виникає необхідність дослідження методичних підходів до процесу формування динамічної стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі.

Як і інші промислові підприємства, хлібопекарські підприємства в процесі розвитку знаходяться у постійній взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, будують відносини із іншими суб'єктами ринку: конкурентами, споживачами, постачальниками, державою тощо. Кожна форма взаємовідносин елементів хлібопекарських підприємств із елементами їх оточення є стратегічною проблемою, що вимагає вивчення, адекватної теорії для її вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку вчених, які вперше почали займатися дослідженням процесу формування конкурентних стратегій, таких, як К. Ендрюс, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Потрібно взяти до уваги погляд Г. Олдріча, який вважав, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії підприємств [1, с. 74].

Незважаючи на всі розбіжності у поглядах, усі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності підприємства по відношенню до інших підприємств, що знаходяться в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і промислові підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії.

Питанням процесу формування конкурентних стратегій займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: І. Ансофф, А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Дж. Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Дж. Стейнер, Д. Хассі, Н. Федоров. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного процесу зробили В. Горбулін, Н. Нижник, О. Машков, Ю. Шаров, В. Віханський, В. Тертичка, О. Трухан та ін. У працях цих науковців висвітлені також питання визначення основних складових конкурентної стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають впровадити розроблені конкурентні стратегії і досягти позитивного результату від їх використання.

Постановка завдання. Метою статті є проведення аналізу стратегічного процесу в контексті формування динамічних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств в умовах стрімких змін ринкової кон'юнктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі, присвяченій питанням стратегії та стратегічного процесу, досі існує безліч визначень «стратегії». Відомий дослідник Г. Мінцберг запропонував модель 5-ти «П», відповідно до якої стратегія сама по собі є комбінацією п'яти елементів [2, с. 14]:

1. Стратегія – план дій.
2. Стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників.
3. Стратегія – порядок дій, тобто навіть якщо план залишиться нереалізованим, деталізований порядок дій повинен існувати у будь-якому разі.
4. Стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням.

* Науковий керівник: Андрейченко А.В. – канд. екон. наук, доцент

5. Стратегія – перспектива, тобто бачення та сприйняття того стану, якого прагне досягти підприємство.

Р. Румельт визначає сутність стратегії наступним чином [3, с. 18]: стратегія є комбінацією певних аналітичних заходів у конкретній послідовності, концепцій, методик, аргументів та дій, метою яких є пошук рішення проблеми, що дозволить серйозно вплинути на стратегічну ситуацію та адаптувати її.

Різноманіття визначень стратегії пояснюється тим, що існує декілька аспектів розуміння сутності цього явища менеджменту. Наприклад, одними із аспектів є процес та метод, проте не можна забувати і про зміст, масштаб, втілення, філософію, часові рамки та власність. Саме цим і пояснюється існування такої значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції є незалежними і не включають одна одну. У роботі американського вченого А. Чендлера «Стратегія та структура» стратегія визначається як «визначення основних цілей та завдань компанії, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених завдань» [4, с. 101].

Жодне із сучасних визначень стратегії не містить згадки про стратегічний процес та його роль у формуванні стратегії підприємства. Існує багато поглядів на сутність стратегічного процесу. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених прирівнюють стратегічний процес до інших бізнес-процесів підприємства. Існують погляди, відповідно до яких, процес формування стратегії розвитку ототожнюється із моделями управлінських впливів, які базуються на системі стратегічних політик та процедур підприємства, що формують основу для здійснення ним процесу стратегічного управління та розвитку. Потрібно зазначити, що наявні погляди та визначення мають здебільшого узагальнюючий характер і не виділяють конкретних елементів стратегічного процесу, створюючи які підприємство має змогу контролювати та управляти стратегією.

На жаль, жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги підприємств хлібопекарської галузі сьогодні. Підприємства все частіше змушені адаптивно пристосовуватись до вимог зовнішнього середовища, постійно змінюючи свою стратегію та тактичні фокуси. Останні дослідження довели, що підприємство досягає найкращих результатів, якщо воно не обмежується певною стратегічною можливістю чи процесом, а застосовує декілька з них одночасно. Отже, підприємства повинні змістити свої фокуси із аналізу внутрішніх чинників успіхів на пошук та ідентифікацію ключових елементів успіху при адаптуванні до змін та невизначеності.

Г. Мінцберг стверджує, що роль стратегії полягає в переході від планування стратегії до формування нових знань, і що стратегічне планування повинне перейти в стратегічне мислення [5, с. 84]. І. Ансофф, із свого боку, наголошує на тому, що класичне розуміння стратегічного планування необхідно замінити на більш динамічне розуміння, яке фокусується на стратегічних завданнях [6, с. 214].

Отже, розробку стратегії більше не можна відокремлювати від її запровадження через швидкість змін навколишнього середовища, адже наявні бізнес-можливості можуть зникнути ще до того, як підприємство закінчить аналізувати зовнішнє середовище і розробляти стратегію. Таким чином, підприємству необхідно розробляти та запроваджувати динамічну стратегію, яка не буде обмежувати його можливості і дозволяє своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища.

Для забезпечення динамічного підходу до формулювання і впровадження стратегії, підприємство повинно створити таке внутрішнє середовище, яке поєднувало б у собі високу ступінь стабільності, а з іншого боку – було достатньо гнучким для успішного використання наявних можливостей. Оперативність, з якою можуть бути реалізовані стратегічні зміни, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії та напрямків діяльності в підприємстві.

Отже, ступінь динамічності характеру стратегічного процесу прямо пропорційний ступеню ефективності використання підприємством змін на ринку.

Для швидкого впровадження динамічної стратегії, стратегічний процес повинен містити необхідну комбінацію процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб забезпечувати правильність загальних дій та стратегій. Ефективне досягнення динамічності стратегії підприємством можливе лише за наявності ефективного стратегічного процесу, який створює можливість стратегічного прориву для підприємства. Потрібно сприймати стратегічний процес як ітеративний, а не як лінійний. Тільки після виконання цих умов, підприємство зможе розвинути можливості та розробити необхідні дії, з метою послідовного зближення із узгодженим стратегічним напрямком, що дозволить досягти стратегічних завдань підприємства [7, с. 69].

Таким чином, головною метою стратегічного процесу є створення стратегічного прориву для підприємства, що допоможе йому досягти надзвичайних результатів, завдяки визначенню найбільш привабливих сфер діяльності та основи конкуренції, що у комплексі забезпечить підприємству довгострокову та стійку конкурентну перевагу.

На нашу думку, стратегічний процес для підприємств хлібопекарської галузі, повинен складатись із таких етапів: стратегічна оцінка, створення бачення, стратегічна сегментація, стратегічна діагностика, вибір конкурентної позиції, визначення бізнес-моделі, розробка стратегічного портфелю, удосконалення та розробка стратегічних ініціатив, підготовка підприємства до впровадження динамічної конкурентної стратегії, впровадження стратегічних ініціатив, впровадження системи

стратегічного менеджменту. Зазначені елементи у комплексі дозволять підприємствам хлібопекарської галузі запровадити динамічні стратегії та своєчасно використовувати усі наявні можливості на ринку.

На етапі стратегічної оцінки підприємству потрібно вирішити питання «Де ми знаходимося і чого бажаємо досягти?». Метою першого кроку є отримання високого рівня огляду поточного стану, виявлення критичних проблем та потенційних причин. Це забезпечить формування загальної бази для підтримки майбутніх дискусій і сформує контекст для стратегічного прориву підприємства.

Щоб бути максимально всеосяжним, етап стратегічної оцінки має внутрішній та зовнішній фокус. Внутрішні інтерв'ю проводяться з виконавчим органом управління та ключовими керівниками підприємства. Зовнішні інтерв'ю ведуться із вибіркою клієнтів, у тому числі – із втраченими перспективними клієнтами, представниками конкурентів та аналітиками [8, с. 39].

Процес оцінки повинен визначити ключові фактори успіху (далі – КФУ) галузі. КФУ виникають із динаміки хлібопекарської галузі, що відбувається під впливом ринкової кон'юнктури. Вони представляють собою змінні галузі та навколишнього середовища, які мають вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства, що працює у хлібопекарському секторі. Ці змінні залежать здебільшого від галузі та не залежать від підприємства.

Другим етапом є розробка стратегічного бачення. Цей етап включає розробку цілі, визначення основних цінностей та принципів, встановлення конкретної місії та стратегічних цілей, що мають бути досягнуті протягом двох-трьох років. Все це повинно бути втілено у бачення, яке є переконливим та привабливим для підприємства.

Хлібопекарське підприємство повинно фокусуватися на створенні стратегічного прориву. Для досягнення цієї мети, потрібно поставити декілька питань: «Як Ви мислите щодо створення стратегічного прориву? Як Ви ставитеся до минулого, а також до цілей які Ви не знаєте як досягти, але зобов'язані їх дотриматися? Як Ви подолаєте страх перед тим, щоб відпустити те що, Ви бездоганно знаєте як робити, і почати робити те, що Ви ніколи не робили?».

Досягнення стратегічного прориву вимагає створення майбутнього із майбутнього. Це вимагає від команди відпустити минуле і вступити у майбутнє, не фокусуючись на досвіді минулого. Цей процес повинен дозволити команді розвивати міцні відносини та довіру один з одним [9, с. 12].

Перший принцип створення стратегічного прориву полягає в тому, щоб безперервно і однозначно дотримуватися бачення та прориву, перш ніж розпочати планування. По суті, щоб створити прорив, ви навмисно створюєте розбивку, задля досягнення результату, якого ви поки що не знаєте як досягти. Для того, щоб створити це, команда повинна залишитись у стані пошуку можливостей до тих пір, поки вони не винайдуть структуру для досягнення прориву.

Третім етапом є етап вироблення стратегічної сегментації. Він містить зовнішній процес, який визначає сегменти ринку, які повинні управлятися підприємством по-різному. Метою цього кроку у процесі є розділення майбутнього середовища на окремі сегменти. Кожен сегмент матиме різну перспективу зростання, прибутковості та ризику, і для кожного сегменту потрібні різні фактори успіху, щоб бути успішними саме у цьому сегменті.

Стратегічна сегментація має п'ять вимірів для чіткого визначення цих сегментів. Вона починається із визначення різних проблем, які можуть існувати у майбутньому середовищі, незалежно від поточної пропозиції. Правильно структурована ціль та місія допоможуть визначити межі цього майбутнього середовища.

Четвертим етапом є стратегічна діагностика, метою якої є пошук відповіді на питання «Чи має підприємство узгодженість між невизначеністю зовнішнього середовища та можливостями управлінської команди?». Якщо відповідь є негативною, тоді підприємству треба зрозуміти межі наявного розриву у компетенціях та розробити чіткий план дій для нівелювання розриву.

П'ятим етапом є вибір конкурентної позиції. Для того, щоб обрати конкурентну позицію, хлібопекарське підприємство повинно визначитись із конкурентною стратегією, яку воно буде використовувати для створення стратегічного прориву. Базовими елементами цього етапу є питання конкурентного позиціонування та конкурентної позиції підприємства на ринку. Головним завданням цього кроку є досягнення чіткого розуміння майбутньої привабливості стратегічних сегментів підприємства, що були визначені на етапі стратегічної сегментації. Це дозволить підприємству спрогнозувати власну конкурентну позицію на ринку.

На шостому етапі, підприємству необхідно визначити бізнес-модель. Визначення бізнес-моделі є комплексним процесом, який вимагає від підприємства розуміння того, яка бізнес-модель є найкращою для конкретного стратегічного бізнес-сегмента. Бізнес-модель хлібопекарського підприємства складається із трьох вимірів: групи клієнтів, що обслуговуються; товари та послуги, що пропонуються; технології, що застосовуються [10, с. 86].

Управлінська команда хлібопекарського підприємства повинна мати знання щодо того, які завдання виконуються кожним стратегічним бізнес-сегментом підприємства сьогодні, а також мати бачення щодо майбутніх сфер функціонування, що дозволить досягти довгострокового зростання та життєздатності.

Сьомим етапом є розробка стратегічного портфелю. Вона дозволяє вирішити питання якнайкращого використання наявних стратегічних бізнес-сегментів для досягнення стратегічного прориву. Оцінка привабливості всіх задіяних сегментів проводиться із урахуванням синергетичного ефекту, що виникає усередині підприємства.

На восьмому етапі, хлібопекарське підприємство повинно подолати потенційні розбіжності, які можуть негативно вплинути на розробку динамічної конкурентної стратегії та досягнення стратегічного прориву. Для цього потрібно розробити стратегічні ініціативи після виникнення кожної розбіжності. Це постійний процес, коли підприємство відстежує сигнали з навколишнього середовища, які можуть вказувати на тенденції, загрози чи можливості. Тенденції – це накопичення подій, які викликають зміни рівня економічної турбулентності на ринку. Загрози та можливості – це унікальні події, які призводять до стратегічних розладів та невдач. Саме стратегічні розлади зумовлюють конкретні дії або стратегічні ініціативи, які є необхідними для створення та впровадження динамічної конкурентної стратегії [1, с. 22].

На дев'ятому етапі, потрібно підготувати хлібопекарське підприємство для ефективного впровадження динамічної конкурентної стратегії. Для цього, управлінській команді підприємства потрібно розробити фінансові та бюджетні плани, які забезпечать наявність усіх необхідних ресурсів. Потрібно також узгодити функціональну управлінську спроможність, тобто створити ефективну комбінацію здібностей загального менеджменту підприємства, команд продажів, маркетингу, виробництва, фінансів та інших важливих функцій.

Головним завданням десятого етапу є впровадження стратегічних ініціатив. Це дозволяє управлінській команді підприємства зрозуміти які кроки ще потрібно зробити для вдалого структурування реалізації та виконання стратегічних ініціатив. Цей етап визначає структуру проектів стратегічних ініціатив та склад команд управління та контролю по їх впровадженню.

Результати процесу впровадження динамічної конкурентної стратегії повинні бути переведені в дію. До визначених стратегічних ініціатив на цьому етапі створюються плани проектів, що створять можливості, системи, структури, процеси та інструменти, необхідні для реалізації динамічної конкурентної стратегії та виконання стратегічного прориву хлібопекарським підприємством.

Останній етап дозволяє підприємству зрозуміти яким чином воно буде очікувати на майбутні розбіжності, які могли б загрожувати впровадженню динамічної конкурентної стратегії. В рамках впровадження системи стратегічного менеджменту хлібопекарське підприємство повинно мати усю необхідну стратегічну інформацію для підтримки життєздатності динамічної конкурентної стратегії та передбачення стратегічних розладів, які можуть загрожувати досягненню стратегічного прориву.

Висновки з проведеного дослідження. Впровадження динамічної конкурентної стратегії хлібопекарським підприємством можливе за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту. Стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення, має вирішальну роль у подальшому успіху підприємств хлібопекарської галузі.

Впровадження динамічної конкурентної стратегії базується на управлінні змінами, із майбутнього в сьогодення. Одним із важливих факторів ефективного впровадження динамічної конкурентної стратегії є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Беручи це до уваги, можна дійти висновку, що процес створення та реалізації динамічної конкурентної стратегії є актуальним для підприємств хлібопекарської галузі. В умовах трансформаційних процесів, незавершеності економічної, адміністративної та низки інших реформ питання формування та реалізації динамічної конкретної стратегії як дієвого інструменту управління підприємством набуває особливого значення і потребує подальших досліджень.

Бібліографічний список

1. Larry E. Greiner Dynamic Strategy-Making A Real-Time Approach for the 21st Century Leader / Larry E. Greiner, Thomas G. Cummings. – Jossey-Bass, 2009. – 228 p.
2. Mintzberg Henry The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy / Henry Mintzberg // California Management Review. – 1987. – Vol. 30. – No. 1. – Pp. 11-24.
3. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт ; [пер. с англ. О. Медведь]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
4. Chandler, Alfred D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D.Jr. Chandler // MIT Press. – 1998. – Vol. 2. – No. 2. – Pp. 280-297.
5. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 389 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. La Piana David. Play to win: The nonprofit guide to competitive strategy / David La Piana. – John Wiley & Sons, 2005. – 213 p.

8. Klaus North. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises* / Klaus North, Gregorio Varvakis. – Springer, 2016. – 281 p.
9. Curtis M. Grimm *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage* / Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith. – Oxford University Press, 2006. – 278 p.
10. Kim Warren *Competitive Strategy Dynamics* / Warren Kim. – John Wiley & Sons, 2002. – 330 p.

References

1. Greiner, Larry E. and Cummings, Thomas G. (2009), *Dynamic Strategy-Making A Real-Time Approach for the 21st Century Leader*, Jossey-Bass, USA, 228 p.
2. Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, no. 1, Vol. 30, pp. 11-24.
3. Rumelt, R. (2014), *Khoroshaia strategii, plokhia strategii. V chem otlichie i pochemu eto vazhno* [Good strategy, bad strategy. What is the difference and why is it important?], Translated by O. Medved, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia, 448 p.
4. Chandler, Alfred D.Jr. (1998), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", *MIT Press*, no. 2, Vol. 2, pp. 280-297.
5. Mintsberh, H. (2008), *Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia* [Rise and fall of strategic planning], Vyd-vo Oleksiia Kapusty, Kyiv, Ukraine, 389 p.
6. Ansoff, I. (2008), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Translated by L.I. Evenko, Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
7. La Piana, D. (2005), *Play to win: The nonprofit guide to competitive strategy*, John Wiley & Sons, UK, 213 p.
8. North, K. and Varvakis, G. (2016), *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, Springer, Germany, 281 p.
9. Curtis, M., Lee, Hun and Smith, Ken G. (2006), *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, UK, 278 p.
10. Warren, K. (2002), *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons, UK, 330 p.

Завертаний Д.В. ДИНАМІЧНА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

Мета. Проведення аналізу стратегічного процесу в контексті формування динамічних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств в умовах стрімких змін ринкової кон'юнктури.

Методика дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження склали концепції стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності, результати фундаментальних вітчизняних і закордонних досліджень з проблем розробки та впровадження конкурентних стратегій. Дослідження базувалося на використанні таких методів: системного підходу – для вивчення зв'язків між стратегією підприємств та стратегічним процесом; теоретичного узагальнення і порівняння – для розвитку понятійного апарату. Використання причинно-наслідкового методу дозволило зробити висновок про те, що одним із важливих факторів ефективного впровадження динамічної конкурентної стратегії є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Результати. Встановлено ключові фактори ефективності розробки динамічних стратегій хлібопекарських підприємств, а також їх взаємозв'язок із елементами стратегічного процесу. Доведено необхідність впровадження комплексного стратегічного процесу, з урахуванням особливості бізнес-середовища підприємства. Обґрунтована послідовність кроків при впровадженні динамічної конкурентної стратегії: від етапу стратегічної оцінки до етапу імплементації системи стратегічного менеджменту.

Наукова новизна. Розроблена комплексна модель впровадження динамічної конкурентної стратегії підприємством хлібопекарської галузі.

Практична значущість. Завдяки застосуванню моделі розробки динамічної конкурентної стратегії, підприємства хлібопекарської галузі зможуть не тільки більш ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, а й оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це все дозволить суттєво поліпшити гнучкість у ціноутворенні та інвестиційну привабливість хлібопекарської галузі у цілому.

Ключові слова: хлібопекарська галузь, динамічна конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, ринкова кон'юнктура, стратегічний процес.

Zavertanyi D.V. DYNAMIC COMPETITIVE STRATEGY OF BAKERY ENTERPRISES: PECULIARITIES OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION

Purpose. Conducting analysis of the strategic process in the context of the formation of dynamic competitive strategies of bakery enterprises in the conditions of rapid changes in market conditions.

Methodology of research. The concepts of strategic management and competitiveness and the results of fundamental domestic and foreign research on the development and implementation of competitive strategies were the theoretical and methodological basis of the study. The research was based on the use of the following methods: a systematic approach – to study the links between the strategy of an enterprise and the strategic process; theoretical generalization and comparison – for the development of the conceptual apparatus. The use of the causal method has led to the conclusion that one of the important factors for the effective implementation of a dynamic competitive strategy is a strategic plan that defines the main tasks, steps and resources necessary to achieve strategic goals.

Findings. The key factors of the effectiveness of development of dynamic strategies of bakery enterprises, as well as their interrelation with the elements of the strategic process were identified. The necessity of implementing a complex strategic process, considering the peculiarities of the business environment of the enterprise was proved. The sequence of steps for the introduction of a dynamic competitive strategy was justified: from the stage of strategic assessment to the stage of the strategic management system implementation.

Originality. The complex model of implementation of the dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprise has been developed.

Practical value. Thanks to the application of the dynamic competitive strategy model, bakery enterprises will be able not only to use available financial resources more efficiently, but also to respond more quickly to changes of market conditions. All this will significantly improve the flexibility of pricing and the investment attractiveness of the baking industry as a whole.

Key words: baking industry, dynamic competitive strategy, competitiveness, market conjuncture, strategic process.

Завертаний Д.В. ДИНАМИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ: ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ

Цель. Проведение анализа стратегического процесса в контексте формирования динамических конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий в условиях стремительных изменений рыночной конъюнктуры.

Методика исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили концепции стратегического менеджмента и конкурентоспособности, результаты фундаментальных отечественных и зарубежных исследований проблем разработки и внедрения конкурентных стратегий. Исследование базировалось на использовании следующих методов: системного подхода – для изучения связей между стратегией предприятий и стратегическим процессом; теоретического обобщения и сравнения – для развития понятийного аппарата. Использование причинно-следственной метода позволило сделать вывод о том, что одним из важных факторов эффективного внедрения динамической конкурентной стратегии является стратегический план, который определяет главные задачи, шаги и ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей.

Результаты. Выявлены ключевые факторы эффективности разработки динамических стратегий хлебопекарных предприятий, а также их взаимосвязь с элементами стратегического процесса. Доказана необходимость внедрения комплексного стратегического процесса, с учетом особенностей бизнес-среды предприятия. Обоснована последовательность шагов при внедрении динамической конкурентной стратегии: от этапа стратегической оценки до этапа имплементации системы стратегического менеджмента.

Научная новизна. Разработана комплексная модель внедрения динамической конкурентной стратегии предприятием хлебопекарной отрасли.

Практическая значимость. Благодаря применению модели разработки динамической конкурентной стратегии, предприятия хлебопекарной отрасли смогут не только более эффективно использовать имеющиеся финансовые ресурсы, но и оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Это все позволит существенно улучшить гибкость в ценообразовании и инвестиционную привлекательность хлебопекарной отрасли в целом.

Ключевые слова: хлебопекарная отрасль, динамическая конкурентная стратегия, конкурентоспособность, рыночная конъюнктура, стратегический процесс.

* Науковий керівник: Варченко О.М. – д.е.н., професор