

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

© 2018 ЗАВЕРТАНИЙ Д. В.

УДК 65.01

### Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України

Сьогодні виробничі та невиробничі організації не можуть ефективно функціонувати без визначення місії та цінностей, що пояснюють, чому вони знаходяться у бізнесі, які продукти вони виробляють та на який споживчий ринок вони орієнтовані. Отже, стає актуальним дослідити визначення сутності стратегічного процесу саме для підприємств хлібопекарської галузі України для забезпечення їх сталого розвитку в умовах глобалізації та побудови ринкової економіки. Метою дослідження є удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. Дослідження базувалося на використанні таких підходів і методів: діалектичного, системного, причино-наслідкового методу, теоретичного узагальнення і порівняння. Визначено типи стратегічного процесу, які можуть застосовувати підприємства хлібопекарської галузі України. Встановлено стійкий взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім середовищами стратегічного процесу із виділенням функціонуючих елементів кожного із них. Доведено вирішальну роль тісної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ у формуванні організаційного дизайну підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний процес, організаційний дизайн, стратегічне управління, хлібопекарська галузь.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Завертаний Денис Володимирович** – аспірант, кафедра економіки та управління, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова (вул. Дворянська, 2, Одеса, 65000, Україна)

**E-mail:** denys.zavertany@gmail.com

УДК 65.01

UDC 65.01

### Завертаний Д. В. Совершенствование подходов к организации стратегического процесса на предприятиях хлебопекарной отрасли Украины

Сегодня производственные и непроизводственные организации не могут эффективно функционировать без определения миссии и ценностей, которые объясняют, почему они находятся в бизнесе, какие продукты они производят и на какой потребительский рынок они ориентированы. Поэтому становится актуальным исследовать определения сущности стратегического процесса для предприятий хлебопекарной отрасли Украины для обеспечения их устойчивого развития в условиях глобализации и построения рыночной экономики. Целью исследования является совершенствование подходов к организации стратегического процесса на предприятиях хлебопекарной отрасли Украины. Исследование базировалось на использовании таких подходов и методов: диалектического, системного, причинно-следственной метода, теоретического обобщения и сравнения. Были определены типы стратегического процесса, которые могут применять предприятия хлебопекарной отрасли Украины. Установлена устойчивая взаимосвязь между внешним и внутренним средами стратегического процесса с выделением функционирующих элементов каждой из них. Доказано, что тесное взаимодействие внешней и внутренней среды играет ключевую роль в формировании организационного дизайна хлебопекарного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический процесс, организационный дизайн, стратегическое управление, хлебопекарная отрасль.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Завертаний Денис Владимирович** – аспірант, кафедра економіки та управління, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова (ул. Дворянская, 2, Одесса, 65000, Украина)

**E-mail:** denys.zavertany@gmail.com

Zavertany D. V.

### Improving the Approaches to Organization of Strategic Process at Enterprises of the Bakery Industry Branch of Ukraine

Today, both the production and the non-production organizations cannot function efficiently without defining the mission and values that explain why they are in the business, what products they produce, and what consumer market they target. Therefore, it becomes relevant to research the definitions of the strategic process for the enterprises of bakery industry branch of Ukraine to ensure their sustainable development in the context of globalization and the development of market economy. The purpose of the research is to improve the approaches to organization of strategic process at the enterprises of bakery industry branch of Ukraine. The study was based on the use of such approaches and methods: dialectical, systemic, causal method, theoretical generalization and comparison. The types of strategic process which can be applied by the enterprises of bakery industry branch of Ukraine have been defined. A stable relationship between the external and the internal environments of the strategic process, with the allocation of the functioning elements for each of them, has been determined. It is proved that close interaction of both external and internal environment plays a key role in the formation of organizational design of a bakery enterprise.

**Keywords:** strategy, strategic process, organizational design, strategic management, bakery industry branch.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Zavertany Denys V.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Odesa I. I. Mechnikov National University (2 Dvorianska Str., Odesa, 65000, Ukraine)

**E-mail:** denys.zavertany@gmail.com

Багато виробничих і 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 України, 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. Своєю чергою, сутність стратегічного управління можна описати як постійний процес, що застосовують хлібопекарські підприємства, для аналізу внутрішніх

процесів і 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 всі учасники бізнесу розуміють його стратегію.

**А**ктуальність дослідження підкріплена необхідністю визначення сутності стратегічного процесу саме для підприємств хлібопекарської галузі України, для забезпечення їх сталого розвитку в умовах глобалізації та побудови ефективної економіки.

Останнім часом кількість публікацій із стратегічного управління невпинно зростає. Це обумовлено швидкістю змін зовнішнього середовища та стрімким розвитком технологічного прогресу, що спонукає організації розробляти адаптивні стратегії з урахуванням факторів їх конкурентоспроможності. Дослідженням сутності стратегічного процесу займалися такі вітчизняні вчені: О. Машков, В. Горбулін, Н. Нижник, В. Віханський, О. Трухан, В. Катькало, А. Наливайко, В. Пастухова, І. Смолін та ін. Серед зарубіжних учених потрібно виділити І. Ансоффа, А. Акера, Р. Акоффа, Дж. Гелбрейта, Х. Волберда, М. Крігера, Г. Мінцберга, М. Портера та ін.

*Метою* дослідження є удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України.

Незважаючи на те, що сьогодні немає чіткого визначення поняття стратегічного процесу, на нашу думку, найбільш доцільним є розгляд стратегічного процесу як загальної суми цілей, планів і 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].

Створення та реалізація стратегії здійснювались організаціями протягом останніх кількох тисячоліть, лише у другій половині ХХ ст. управлінці почали насправді замислюватись над сутністю поняття стратегія.

**Н**а нашу думку, 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 і 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 і 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 знижуються ступінь розрізненості підприємств одне від одного [3, с. 64].

**Д**ля 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.

Для хлібопекарських підприємств досягнення стратегічного позиціонування можливе за умови дотримання трьох принципів [3, с. 69]:

1. Застосування іншого комплексу заходів задля створення унікального та ціннісного ринкового становища.

Для досягнення стійкого рівня стратегічного позиціонування хлібопекарські підприємства можуть сфокусуватись на одному із трьох можливих джерел конкурентоспроможності: обслуговування декількох потреб багатьох клієнтів або обслуговування багатьох потреб декількох клієнтів, або обслуговування широкого кола потреб багатьох клієнтів на вузькому ринковому сегменті.

2. Обрання компромісу у конкурентній боротьбі – тобто прийняття рішення щодо того, що підприємство не повинно робити.

Здійснення ефективного стратегічного позиціонування у кількох несумісних напрямках – неможливе. Тому задля досягнення стійкої конкурентної переваги хлібопекарське підприємство повинно проаналізувати власну асортиментну політику та визначити ключові канали збуту продукції із максимальним рівнем віддачі від продажів.

3. Вдале поєднання бізнес-функцій підприємства із розробленою стратегією.

Під «поєднанням» ми розуміємо ступінь міцності та взаємодії бізнес-функцій підприємства. Поєднання

забезпечує як конкурентну перевагу, так і стабільність: коли діяльності підприємства взаємодоповнюють одна одну. При цьому конкуренти не можуть легко імітувати зазначені переваги, адже самі переваги є продуктом синергії – тобто вдалого поєднання різних унікальних видів діяльності.

**П**рацівникам потрібні керівні вказівки щодо поглиблення стратегічної позиції, а не розширення або компроміс. Проте як розширити унікальність компанії, одночасно зміцнюючи свою діяльність. Ця робота, яка полягає у визначенні того, яка цільова група клієнтів та потреб для обслуговування потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та безпосередню комунікацію. Зрозуміло, що стратегія та лідерство нерозривно пов'язані між собою.

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 й 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 і робити все для подолання спротиву змінам і жорсткості зовнішнього середовища. Тобто успішні підприємства вчать поводитися по-різному і вивчати нові компетенції [4, с. 161].

**Н**а 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:

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

*Яким чином управлінці розповсюджують знання всередині підприємства?*

*Наскільки стабільними є правила галузі?*

Залежно від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, а також від відповідей на зазначені питання слід виділити чотири типи стратегічного процесу [5, с. 104]:

- ✦ пасивний;
- ✦ спрямований;
- ✦ облегшений;
- ✦ трансформаційний.

**Р**озглянемо детальніше кожен тип стратегічного процесу. Пасивний тип стратегічного процесу базується на припущенні, що і середня ланка управління, і вища ланка управління поводять себе пасивно щодо розпізнавання сигналів із ринкового середовища. Отже, у цьому типі стратегічного процесу немає явних переваг у знанні ринку ні у середньої, ні у вищої 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 цього 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 цей 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 вищої ланки управління вважають, що вони мають певний контроль над зовнішнім середовищем, у якому функціонує підприємство. Таким чином, стратегічний процес здійснюється під виключним керівництвом вищої 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 вищої управлінської команди. Хлібопекарські підприємства, що застосовують цей тип стратегічного процесу, більш ефективно адаптуються 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 повною мірою реалізувати всі перева-



ги 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.

**В**облегшеному 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 зазначити помірний ступінь розповсюдження знань у підприємствах із цим типом стратегічного процесу [6, с. 63].

Особливістю хлібопекарських підприємств із об'єктивним типом стратегічного процесу є те, що нижча та середня ланки управління можуть впливати на розвиток галузі. Незважаючи на те, що застосування об'єктивного 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 якщо хлібопекарське підприємство потребує більш централізованого контролю та координації у період впровадження інновацій, об'єктивний тип стратегічного процесу є менш ефективним. Отже, застосування об'єктивного типу стратегічного процесу є найбільш доцільним хлібопекарськими підприємствами, що функціонують у складних і 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 цей 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» [7, с. 236].

**Н**айбільш доцільним застосування цього типу стратегічного процесу є для великих об'єднань хлібопекарських підприємств, які потребують високого рівня координації та внутрішньоорганізаційного 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).

На рис. 1 схематично зображено структуру стратегічного процесу підприємств хлібопекарської галузі України.

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 [8, с. 218].

Своєю чергою, до процесів розвідки відноситься процес визначення нових ринків, продуктів і 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) і зовнішнього середовища (процесів розвідки). Своєю чергою, вони інтегруються у організаційний дизайн і постановку напрямів розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

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 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 технології. Усе разом дозволяє завершити організаційний дизайн і впровадити ефективну систему ієрархії з подальшим впровадженням обраного типу стратегічного процесу. Своєю чергою, шлях від впровадження організаційного дизайну до постановки напрямку розвитку хлібопекарського підприємства можливо здійснити лише за допомогою раціонального використання організаційних ресурсів і здібностей. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 1 (12). P. 107–114.
2. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие. М. : Вильямс, 2005. 608 с.
3. Porter M. What is Strategy? *Harvard Business review*. 1996. Vol. 74 (6). P. 61–78.
4. Volberda H. Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms. *LRP Journal*. 2001. Vol. 34 (72). P. 159–178.

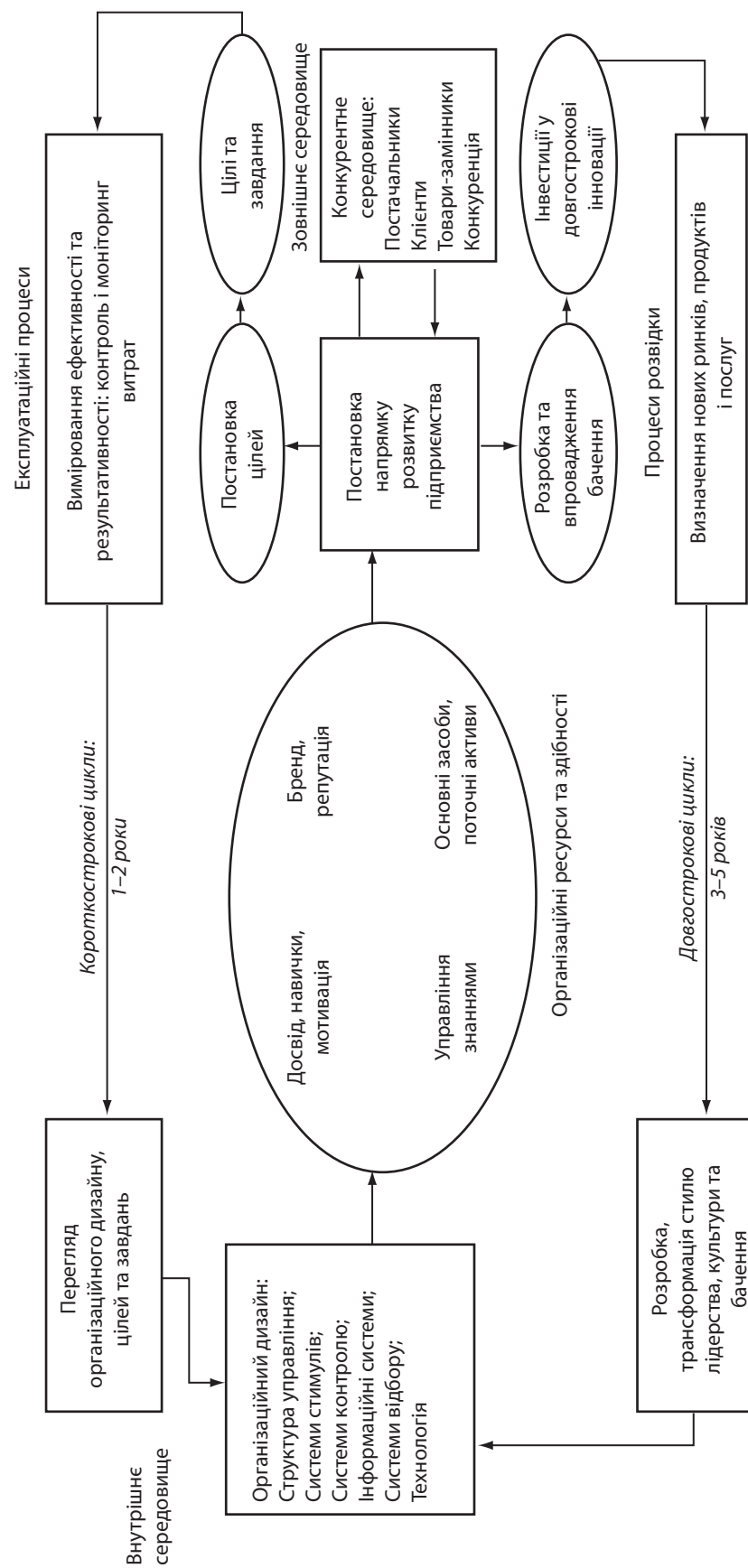


Рис. 1. Стратегічний процес підприємств хлібопекарської галузі України

5. **Floyd S.** Innovating strategy process. US : Blackwell Publishing, 2005. 268 p.

6. **Burgelman R.** A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8 (12). P. 61–70.

7. **Wooldridge B.** The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11 (12). P. 231–241.

8. **Mintzberg H.** The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. US : Prentice-Hall, 1979. 509 p.

**Науковий керівник – Андрейченко А. В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет  
імені І. І. Мечникова.

## REFERENCES

Burgelman, R. "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy" *The Academy of Management Review* vol. 8 (12) (1983): 61-70.

Floyd, S. *Innovating strategy process* US: Blackwell Publishing, 2005.

Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning" *Harvard Business Review* vol. 1 (12) (1994): 107-114.

Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* US: Prentice-Hall, 1979.

Porter, M. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.

Porter, M. "What is Strategy?" *Harvard Business review* vol. 74 (6) (1996): 61-78.

Volberda, H. "Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms" *LRP Journal* vol. 34 (72) (2001): 159-178.

Wooldridge, B. "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance" *Strategic Management Journal* vol. 11 (12) (1990): 231-241.