

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНО-ОРІЄНТОВНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### STAGES OF FORMATION COMPETITIVE-ORIENTED MARKET STRATEGY OF DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

*У статті розглянуто основні етапи формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії розвитку суб'єктів харчової промисловості, обґрунтовано важливість, сутність, складові й необхідність проведення кожного із зазначених етапів для формування ефективної конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у галузі. Сформовано методологію забезпечення та побудови конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості, яка передбачає комплекс базових рішень, функціональних дій, системних внутрішньогалузевих процесів і принципів, які формуються на основі результатів оцінки ринкової ситуації у макроекономічному середовищі та потенційних можливостей суб'єктів харчової промисловості, їх пріоритетних конкурентних позицій, спрямованих на досягнення галузевих стратегічних цілей.*

**Ключові слова:** ринкова стратегія, харчова промисловість, конкурентні переваги, концепція стратегічного розвитку, етапи формування стратегії.

*В статье рассмотрены основные этапы формирования конкурентно-ориентированной рыночной стратегии развития субъектов пищевой промышленности, обоснованно важность, сущность, составляющие и необходимость проведения каждого из указанных этапов для формирования эффективной конкурентно-ориентированной рыночной стратегии в отрасли. Сформирована методология обеспечения и построения конкурентно-ориентированной рыночной стратегии в пищевой промыш-*

*ленности, которая предусматривает комплекс базовых решений, функциональных действий, системных внутриотраслевых процессов и принципов, которые формируются на базе результатов оценки рыночной ситуации в макроекономической среде и потенциальных возможностей субъектов пищевой промышленности, их приоритетных конкурентных позиций, направленных на достижение отраслевых стратегических целей.*

**Ключевые слова:** рыночная стратегия, пищевая промышленность, конкурентные преимущества, концепция стратегического развития, этапы формирования стратегии.

*The article considers the main stages of forming a competitive market strategy for the development of food industry subjects, substantiates the importance, essence, components and necessity of carrying out each of these steps to form an effective competitive market strategy in the industry. It is formed the methodology of providing and building a competitive-oriented market strategy in the food industry, which envisages a complex of basic decisions, functional actions, systemic intra-industry processes and principles, which are formed on the basis of the results of the assessment of the market situation in the macroeconomic environment and the potential opportunities of food industry enterprises, their priority competitive positions and aimed of achieving sectoral strategic goals*

**Key words:** market strategy, food industry, competitive advantages, concept of strategic development, stages of formation strategy.

УДК 338.4

Шеремет О.О.

к.е.н., доцент,  
директор Навчально-наукового  
інституту економіки і управління  
Національного університету  
харчових технологій

**Постановка проблеми.** Процес формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості складається з відповідних взаємопов'язаних етапів.

Теорія стратегічного управління та методологія стратегічного процесу у суб'єктів господарювання знаходяться на стадії активного формування. Специфічним проявом розвитку теорії стратегії є наявність великої кількості концептуальних підходів, які являють собою неузгоджену (а іноді – суперечливу) сукупність поглядів на можливості вирішення стратегічних проблем суб'єктів національної економіки [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню формування ефективних конкурентно-орієнтовних ринкових стратегій присвячені праці таких учених як О. Востряков, О. Гребешкова, Г. Григор'єв, Є. Масленников, Ю. Мельник, О. Побережець, Ю. Сафонов.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення етапів формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії розвитку суб'єктів харчової промисловості та формування методології

забезпечення і побудови конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологічні засади стратегічного процесу у харчовій промисловості суттєво віддзеркалюють основні гіпотези або припущення, на яких ґрунтується дослідження функціонування та розвитку суб'єктів галузі.

Гіпотеза – це форма стратегічного мислення, яке зосереджується на основних припущення про існування та розвитку певного закономірного зв'язку між явищами, процесами, діями тощо, та причини виникнення яких можливо невідомі.

Методологія забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості фокусується на наступних основних гіпотезах:

– гіпотеза залежності від макросередовища, визначає оптимальну модель поведінки суб'єктів харчової промисловості у національному макроекономічному середовищі, має системно-орієнтовний підхід;

– гіпотеза випадковості, зосереджує увагу на різних наборах певних типів управлінської поведінки суб'єктів, які притаманні окремим видам проблем, та фокусується на ситуаційно-орієнтовному підході;

– гіпотеза конгруентності, для досягнення галузевого стратегічного успіху, рівень агресивності стратегії суб'єктів харчової промисловості має відповідати рівню турбулентності у національному макроекономічному середовищі, фокусується на динамічно-ситуаційному підході;

– гіпотеза когнітивності вважає, що конкурентно-орієнтовна ринкова стратегія у харчовій промисловості оптимальна, якщо когнітивні здатності ключових суб'єктів стратегічного процесу є подібними та не суперечливими, фокусується на когнітивному підході;

– гіпотеза збалансованості та конвергенції підтверджує, що для кожного рівня турбулентності відповідного галузевого середовища можна визначити комбінацію або векторне спрямування елементів, що забезпечить суб'єктам харчової промисловості стратегічний успіх, фокусується на комплексно-орієнтовному підході;

– гіпотеза цілісності орієнтує, що галузевий стратегічний успіх визначається взаємодією та взаємодоповненням ключових елементів (структура, стратегія, людський капітал тощо) суб'єктів харчової промисловості, та фокусується на інтеграційно-орієнтовному підході;

– гіпотеза прозорості системи функціонування суб'єктів харчової промисловості забезпечить їх стратегічний розвиток й успіх, фокусується на системному підході.

Гіпотези у методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості має відповідати вихідним принципам дослідження. Гіпотези повинні розкривати механіку функціонування суб'єктів харчової промисловості та передбачати перспективи їх розвитку з обов'язковим врахуванням негативних факторів впливу.

На початковому етапі формується концепція стратегічного розвитку суб'єктів харчової промисловості, яка є найбільш статичною у всьому процесі галузевого стратегічного планування. Для галузевих суб'єктів розробка концепції полягає у визначенні їх місії, цілей, завдань, а також організаційно-адміністративної системи управління. Місія суб'єктів харчової промисловості полягає в декларації бачення ними своєї ролі у національному макроекономічному середовищі та внутрішньогалузевій системі. Тобто, місія – публічна транспарентна мета господарської діяльності суб'єктів харчової промисловості. Вона впливає на їх ставлення до своїх партнерів, працівників, конкурентів, контрагентів, державних або регіональних інституцій та інших стейкхолдерів.

Чітке розуміння місії дозволяє суб'єктам господарювання виділитися серед потенційних конкурентів і завоювати довіру партнерів і споживачів їх результатів операційної діяльності. У ході визначення місії, управлінський персонал суб'єктів господарювання повинен отримати обґрунтовані відповіді на наступні питання:

– сучасне уявлення про бізнес-середовище галузі та суб'єкта господарювання;

– потенційний перелік стейкхолдерів;

– основні внутрішньогалузеві переваги суб'єкта господарювання;

– ціннісні орієнтації споживачів;

– майбутнє бізнес-середовище галузі та суб'єкта господарювання;

– перспективні внутрішні та зовнішні ринки товарів, робіт, послуг, які виробляються суб'єктом.

У процесі формування місії суб'єкта господарювання необхідно враховувати вплив наступних основних елементів:

– історичні передумови розвитку галузі та суб'єкта господарювання, їх господарська політика та досягнення, не врахування яких не можливе;

– пріоритетні цілі основних стейкхолдерів, які обов'язково повинні враховуватися при визначенні стратегії функціонування та розвитку суб'єкта господарювання;

– сучасний стан національного макросередовища;

– інституційне регулювання національної економіки, а саме вплив відповідних інституцій на діяльність суб'єктів галузі та ринкову кон'юнктуру; позиціонування ринкових принципів;

– ресурсне забезпечення суб'єкта господарювання, яке визначає можливі горизонти його функціонування та розвитку і, отже, вони повинні бути реалістичними, досяжними та безпечними.

– людський капітал суб'єкта господарювання та певні ділові здібності персоналу;

– новаторські підходи у галузевому бізнес-середовищі.

Місія суб'єкта господарювання повинна відрізнятися наступними рисами:

– системна концентрація уваги на обмеженій кількості цілей, у першу чергу, соціальних;

– визначення пріоритетів функціонування та розвитку суб'єкта;

– фокусування на стратегічних завданнях суб'єкта;

– визначення основних аспектів внутрішньогалузевої конкуренції;

– інституційна підтримка галузі та її суб'єктів господарювання.

Дослідження сутнісних характеристик соціально-орієнтовної ринкової економіки, виявлення національних особливостей її формування та розвитку, є найважливішою умовою функціонування харчової промисловості та її сегментної складо-

вої. Концептуальна підтримка змістовних характеристик соціально-орієнтовної ринкової економіки завжди націлена на реалізацію інтересів певних соціальних груп, класів тощо, тому, необхідно наголосити, що соціально-нейтральних економічних систем не буває, у них завжди є певний соціальний адресат. Таким чином, будь-яка місія суб'єктів господарювання повинна враховувати соціально-орієнтовні аспекти ринкової економіки.

На другому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості визначаються пріоритетні цілі її суб'єктів. Цілі суб'єктів харчової промисловості орієнтуються на тактичні та довгострокові результати, які вони планують отримати від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Отже, визначення чітких та стратегічно-орієнтовних цілей допомагає сформувати ефективну конкурентно-орієнтовну ринкову стратегію у харчовій промисловості та дозволяє трансформувати місію суб'єктів галузі у конкретні ефективні господарські дії.

Суб'єкти харчової промисловості можуть ставити перед собою наступні стратегічно-орієнтовні цілі:

- збільшення результатів операційної діяльності у натуральному та вартісному виразі;
- удосконалення товарної стратегії на внутрішньому зовнішньому ринках;
- активізація експортно-імпортних процесів;
- орієнтація на компетентнісний підхід при формуванні людського капіталу;
- запровадження сучасного контролю та нагляду за дотриманням внутрішньо-корпоративних та галузевих стандартів;
- максимізація фінансових результатів, у тому числі в абсолютних і відносних цифрах);
- задоволенню потреб всіх стейкхолдерів, у тому числі прагнення гарних відносин з боку акціонерів, контрагентів, працівників, відповідних інституцій та суспільства);
- формування та управління іміджем суб'єкта, що забезпечить стратегічне його позиціонування на всіх ринках.

Визначені стратегічно-орієнтовні цілі безпосередньо пов'язані з позиціонуванням суб'єктів харчової промисловості на галузевому ринку, характеризують ступінь їх орієнтації на внутрішніх або зовнішніх споживачів, на масові або концентровані продажі товарів, робіт або послуг. Цілі повинні бути ясними, конкретними, вимірними, обґрунтованими, досяжними, не повинні суперечити одна одній, мати ознаки компліментарності та мотивувати управлінський персонал на високоефективну працю, тому що вони мають значний вплив на їх стратегічний розвиток. Система реалізації стратегічно-орієнтовних цілей суб'єктів харчової промисловості сформовано на рис. 1.

Стратегічна мета галузевого розвитку фокусується на стратегічних орієнтирах, досягнення яких забезпечить перехід харчової промисловості у новий якісний стан, що відповідає інтересам її суб'єктам господарювання з обов'язковим урахуванням потреб споживачів.

На третьому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості здійснюється маркетингове дослідження. Воно повинно здійснюватися до заздалегідь визначеними завданнями, застосовуючи найбільш ефективний або раціональний інструментарій та охоплювати всі напрями господарської діяльності у галузі. Досліджуючи, аналізуючи та оцінюючи багато факторів маркетингового середовища, суб'єкти харчової промисловості можуть визначити цільові ринки, на яких необхідно зосередити відповідні маркетингові зусилля та орієнтири.

Тип цільового галузевого ринку має достатнє значення для суб'єктів харчової промисловості, тому що саме на ньому вони можуть використовувати свої конкурентні дії та переваги. При виборі типу цільового галузевого ринку необхідно враховувати орієнтацію:

- на масовий ринок – орієнтація на продаж товарів, робіт, послуг широкому спектру галузевих внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- сегмент ринку – орієнтація на певну групу галузевих споживачів товарів, робіт, послуг;
- кілька сегментів – націлювання суб'єктів харчової промисловості на задоволення потреб декількох груп галузевих споживачів із використанням різних підходів до кожної окремої групи.

Відмітимо, що вибір цільового галузевого ринку істотно впливає на різні стратегічні рішення суб'єктів харчової промисловості.

Необхідно підкреслити, що процес переходу до маркетингової орієнтації повинен носити індивідуальний характер і залежати від сформованих зв'язків, обсягів виробництва продукції, географічного розташування суб'єкта. Проведенню маркетингових досліджень повинен передувати аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх факторів (можливостей), оцінка кон'юнктури галузевого ринку. Аналіз повинен бути акцентований на знаходження сильних і слабких сторін у самого господарюючого суб'єкта галузі, причому сильні сторони потрібно максимально використовувати, а слабкі – виключити або розвивати [4].

Тому, у теоретичному та практичному аспекті, необхідність оновлення методологічної парадигми дослідження сутнісних характеристик маркетингової складової, як найважливішого структурного елемента конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості, є безумовно пріоритетною.

Маркетинг представляє собою ринкову концепцію управління науково-технічною, виробничою

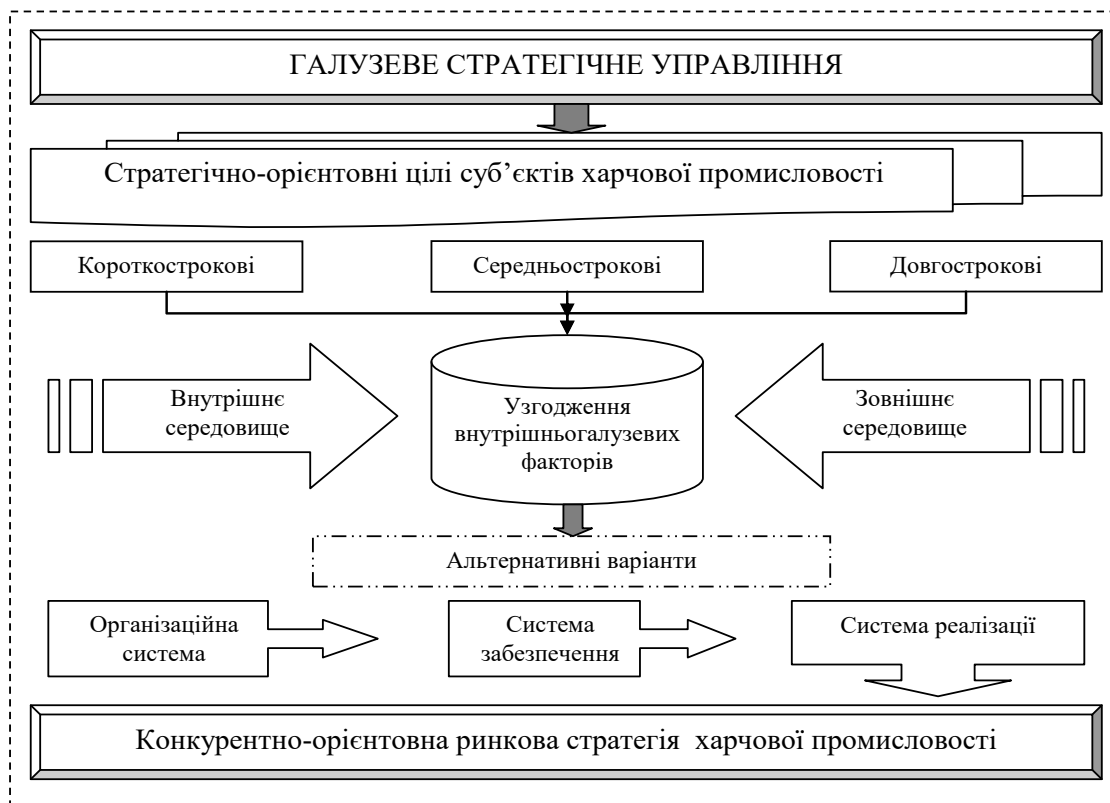


Рис. 1. Система реалізації стратегічно-орієнтовних цілей суб'єктів харчової промисловості

та збутовою діяльністю у харчовій промисловості. Отже, дана концепція спрямована на дослідження галузевого ринку з наступною орієнтацією на сучасні та майбутні запити споживачів.

У сучасних трансформаційних перетвореннях треба говорити, як мінімум, про наступні аспекти галузевого маркетингу:

- аналітичний – дослідження галузевого ринку і його сучасних та майбутніх потреб;
- системи забезпечення – формування матеріально-технічного, інформаційного, регулюючого та іншого забезпечення;
- практичний – розробка інноваційних продуктів і просування їх на галузевих ринках;
- ідеологічний – способи мислення, філософії підприємницької діяльності тощо.

У визначенні сутності галузевого маркетингу має бути відображено широкоформатний зміст маркетингової діяльності суб'єктів харчової промисловості – від вивчення й аналізу галузевого ринку, тенденцій його динамічного функціонування до фінансування інноваційних (науково-технічних) досліджень, сучасних новаторських розробок, виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг відповідно до можливостей господарюючих суб'єктів і попитом потенційних галузевих споживачів.

Таким чином, методологія забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості повинна характеризуватися системністю та міждисциплінарністю. Тобто,

обґрунтоване комплексне дослідження галузевого ринку і ринкової системи макроекономічного середовища у цілому повинен здійснюватися на всю траєкторію та глибину ринкових трансакцій.

При формуванні конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості повинні актуалізуватися завдання інституційного підприємництва, яке націлене на створення таких формальних норм і неформальних обмежень, у рамках яких, кожен стейкхолдер мав би причетність до функціональних видів діяльності суб'єктів харчової промисловості.

Поглиблене розуміння природи внутрішньогалузевих ринкових сил і потреб споживачів, а також який внесок можуть здійснити структурні одиниці галузі в створення більшої цінності для замовників, є необхідним, якщо суб'єкти харчової промисловості хочуть навчитися адекватно і ефективно реагувати на запити галузевого ринку.

Необхідно зазначити, що методологія забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості орієнтується на стратегічний та операційний маркетинг у галузі. Аспекти стратегічного маркетингу спрямовуються, перш за все, на діагностування стану та виявлення перспектив розвитку галузевого ринку, виокремлення факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, визначення основних його потреб, які, так само як і технології операційної діяльності, постійно змінюються.

Практика успішної господарської діяльності суб'єктів харчової промисловості підтверджує тезу про те, що ефективний внутрішньогалузевий стратегічний маркетинг повинен ґрунтуватися на всебічному знанні галузевого ринку, наявності обґрунтованих та цілеспрямованих планів проникнення на галузевий ринок, активної політики ціноутворення, реклами та збуту продукції, робіт, послуг.

Відмітимо, що без солідної стратегічної галузевої бази успішного операційного маркетингу у харчовій промисловості не може бути. Для забезпечення відповідного рівня рентабельності галузі та її суб'єктам господарювання, операційний маркетинг повинен базуватися на стратегічному мисленні та логічній послідовності, яке, у свою чергу, спирається на сучасні та майбутні потреби галузевого ринку під впливом еволюційних факторів.

Дослідження взаємозв'язків і взаємозалежності між стратегічним та операційним маркетингом, суттєво впливає на процеси формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості.

На четвертому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості досліджується збалансованість основних складових:

- врахування причинно-наслідкових внутрішньогалузевих зв'язків між відповідними стратегіями суб'єктів галузі та з урахуванням сегментних аспектів;

- виокремлення критеріїв, параметрів та їх індикаторів, які використовуються для вираження ступеня досягнення галузевих стратегічних та тактичних цілей;

- дослідження та побудова системи внутрішньогалузевих заходів, які дозволяють поєднати стратегічні цілі галузі з оперативними завданнями суб'єктів харчової промисловості.

На п'ятому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості розробляється система планів, прогнозів, методів, механізмів і моделей управління, які забезпечують досягнення стратегічних цілей галузі та її структурних одиниць. Окремі елементи стратегії показують послідовність активного впливу на галузевий ринок, механізм його формування та завоювання цільових для суб'єктів харчової промисловості позицій.

Відмітимо, що мета формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості полягає у визначенні пріоритетних орієнтирів, напрямів і варіантів функціонування та розвитку галузевих суб'єктів господарювання з урахуванням матеріальних джерел їх забезпечення й обсягу попиту на ринку споживачів галузевої продукції. Конкурентно-орієнтовна ринкова стратегія у харчовій промисловості передбачає:

- визначення різних стратегій суб'єктів харчової промисловості;

- розробка заходів щодо досягнення стратегічно-орієнтовних цілей суб'єктів харчової промисловості;

- застосування сучасного методологічного інструментарію, який забезпечить вирішення поставлених завдань;

- забезпечення основи для прийняття наступних довгострокових рішень, які пов'язані з динамічним розвитком галузі.

Отже, конкурентно-орієнтовна ринкова стратегія у харчовій промисловості повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей її суб'єктів, інституційної підтримки та запобігання помилкових дій, які можуть привести до зниження загальної галузевої ефективності.

Таким чином, конкурентно-орієнтовна ринкова стратегія у харчовій промисловості – це комплекс базових рішень, функціональних дій, системних внутрішньогалузевих процесів і принципів, які формуються на основі результатів оцінки ринкової ситуації у макроекономічному середовищі та потенційних можливостей суб'єктів харчової промисловості, їх пріоритетних конкурентних позицій і спрямованих на досягнення галузевої стратегічної мети, яка фокусується на динамічному зростанні результатів господарювання, соціально-економічному задоволенні потреб суспільства та забезпечує необхідний рівень продовольчої безпеки країни.

Формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості повинно враховувати обов'язково конкурентні переваги суб'єктів галузі з урахуванням переваги ринкової сили, за допомогою яких будуть досягнуті галузеві стратегічні цілі. На підставі певних переваг виокремлюється базова галузева стратегія, яка визначається положенням суб'єктів на ринку, фокусується на лідерах, претендентах, послідовниках або які займають якусь іншу галузеву нішу.

У запропонованій методології актуалізується необхідність виявлення та обґрунтування конкретних форм внутрішньогалузевого взаємозв'язку конкурентно-орієнтовних ринкових стратегій суб'єктів харчової промисловості й сучасних тенденцій становлення соціально-орієнтовного ринкового середовища. Для цього імперативний характер набуває пошук інформаційно-аналітичної підтримки, яка у відомому обсязі вже міститься у ринковій практиці.

Стратегічний успіх суб'єктів харчової промисловості на галузевому ринку залежить не стільки від їх господарських можливостей, скільки від ступеня орієнтації їх результатів на споживача, від того, наскільки грамотно вони задовольняють потреби особистості і суспільства у галузевій продукції.

Результати досліджень галузевого ринку та його потреб допомагають скорегувати операційну

діяльність господарюючих суб'єктів до вимог суспільства та індивідуальних споживачів. Тому, основним стратегічним завданням комплексного дослідження галузевих ринків і їх потреб є надання допомоги управлінському персоналу суб'єктів господарювання на всіх рівнях в ухваленні правильних і своєчасних рішень з оперативних або тактичних питань у всіх сферах їх багатопланової діяльності, яка забезпечить максимізацію ефективності діяльності у харчовій промисловості.

При цьому, інформаційно-аналітичне забезпечення слід розглядати як основу для прийняття системно-зважених, обґрунтованих і адекватних ситуації рішень, які дозволять сформувати конкурентно-орієнтовну ринкову стратегію у харчовій промисловості.

Ефективне внутрішньогалузеве інформаційно-аналітичне забезпечення, яке складає базис реалізації функцій стратегічного управління у харчовій промисловості, характеризується як найважливіший інструмент формування, як всієї внутрішньогалузевої системи управління, так і системи управління на інших рівнях.

Важливим аспектом забезпечення економічної обґрунтованості управлінських рішень виступає зміст, якість, склад, а також актуальність інформаційних ресурсів. Тому зазначені елементи, їх наповненість формують підґрунтя для прийняття правильних та своєчасних рішень. Процес формування та використання відповідних інформаційних груп, які містять економічні, виробничо-технологічні, соціальні та екологічні дані, забезпечує нормальне функціонування управлінського процесу на всіх рівнях харчової промисловості [5].

Основним джерелом об'єктивної, неупередженої та достовірної інформації в більшості випадків є спеціальні внутрішньогалузеві польові дослідження, які важливі для успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Тому, дані дослідження необхідні виключно для отримання аналітичної інформації, яка дозволяє:

- по-перше, знизити ризик прийняття неефективних рішень, які можуть призвести до несприятливих результатів;

- по-друге, з більшою ймовірністю дозволяють приймати обґрунтовані рішення, які забезпечать динамічне зростання ефективності результатів господарської діяльності на галузевому ринку.

Отримана таким чином аналітична внутрішньогалузева інформація може стати ринковою конкурентною перевагою суб'єктів харчової промисловості, що у свою чергу дозволить їм не тільки утримувати зайняті позиції на галузевому ринку, але й помітно їх покращувати.

У теоретико-методичному значенні, у сучасних умовах динамічного розвитку національної економіки, набувають параметри трансформації і використання інформації, які акумулюють зміст

терміну «інформаційне забезпечення». Із позицій стратегічного менеджменту інформаційне забезпечення – це, насамперед, процес задоволення потреб користувачів у інформації, необхідній для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень в процесі господарювання [6].

Базовими принципами інформаційно-аналітичної підтримки методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості є:

- принцип внутрішньогалузевої структурованості;
- принципи обґрунтованості й якості;
- принцип системності та своєчасності;
- принцип інтеграційного застосування;
- принцип гнучкості;
- принцип методологічної єдності.

Перелічені принципи враховують внутрішньогалузеву специфіку функціонування інформаційно-аналітичного середовища суб'єктів харчової промисловості та створюють сприятливі умови ефективного управління в галузі.

На рис. 2 запропонована система інформаційно-аналітичної підтримки методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості, яка забезпечить її ефективне використання у практичній площині.

Ефективність формування та реалізації внутрішньогалузевих рішень напряму залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління на всіх рівнях харчової промисловості.

На шостому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості визначається тактика поведінки суб'єктів харчової промисловості. Їх тактика полягає у визначенні та виокремленні оперативних (короткострокових) завдань на шляху досягнення стратегічних цілей суб'єкта та галузі. Тактичні плани конкретизують галузеві стратегічні плани, які розроблені на більш довгостроковий термін.

Тактична поведінка суб'єктів харчової промисловості може включати в себе короткострокові плани, які орієнтуються на відповідну: добу, тиждень, декаду, місяць і квартал. Тактична поведінка зосереджується на поточного моніторингу галузевого ринку, оперативного управління ринком збуту, вирішення поточних питань, які пов'язані з операційною діяльністю, ціноутворенням, налагодження та розвитку комунікації зі стейкхолдерами, контрагентами тощо. У процесі прийняття тактичних рішень необхідно брати до уваги такі фактори: поточний попит на галузеву продукцію; зростання економічної активності на міжнародних ринках; дії основних конкурентів у макроекономічному просторі; вплив факторів глобалізації.

На сьомому етапі процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій



**Рис. 2. Система інформаційно-аналітичної підтримки методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості**

промисловості визначається регулюючий вплив державних інституцій на функціонування та розвиток галузі. Роль інституційного впливу на підвищення ефективності діяльності господарюючих галузевих суб'єктів в умовах соціально-орієнтованої національної економіки достатньо вагома.

У макроекономічній площині інституційне – це діяльність, відповідних державних та регіональних інституцій, яка спирається на певні принципи та цінності з метою впливу на суб'єктів господарювання. У сучасних філософських та ідеологічних системах інституційне регулювання функціонує з відповідною обґрунтованістю.

Відомо, що будь-яка ідеологія спирається на сформовану сукупність наукових знань та вибір стратегічних орієнтирів. Певна ідеологія втілює

інтереси різних соціальних груп населення країни, а її вибір – визначає чиї інтереси держава буде перш за все задовольняти [1].

Забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості можна тільки при суттєвій трансформації неефективної та неадекватної системи державного та регіонального рулювання підприємницької діяльності. Тому, подолання відповідних дисбалансів у розумінні та здійсненні регулюючих функцій відповідних інституцій, може забезпечити соціально-економічне зростання у національному макроекономічному середовищі з орієнтацією на якісні орієнтири галузі.

Таким чином, регулюючі інституції повинні забезпечити та підтримати суб'єктів харчової про-

мисловості у реалізації галузевої конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії за рахунок дотримання відповідних принципів та визначених суспільних функцій. Відповідні інституції повинні бути допоміжним регулятором соціальних, фінансових та економічних процесів у харчовій промисловості та орієнтуватися на стратегічний перерозподіл ресурсів у національній економіці з урахуванням факторів екзогенного й ендогенного спрямування.

Заключний, восьмий етап процесу формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості визначає моделі та механізми контролю. Під час розробки галузевої конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії, суб'єкти господарювання повинні враховувати, що прийнята стратегія не є чимось остаточним і незмінним. Зміни внутрішніх і зовнішніх факторів макроекономічного середовища можуть привести до необхідності перегляду окремих елементів і етапів стратегії, тому перед управлінським персоналом суб'єктів галузі постають завдання, які пов'язані з необхідністю розробки дієвої моделі та сучасного механізму контролю, який дозволить проводити аудит їх діяльності, але і своєчасно вносити корективи у конкурентно-орієнтовну ринкову стратегію, а також у тактику своєї поведінки на галузевому ринку. Одним із шляхів вирішення визначених аспектів є застосування внутрішньогалузевого контролінгу.

На думку деяких науковців, контролінг – це окрема інформаційна підсистема суб'єкта господарювання для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [7].

У наукових дослідженнях Є. Масленнікова, контролінг визначається, як відповідна підсистема управління у суб'єкта господарювання, яка дає змогу виявити відхилення від прийнятих і затверджених процедур, положень, правил та надати оцінку причин цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них працівників підприємства [8].

Контролінг, в нашому розумінні, – це сучасний методичний інструментарій системи внутрішньогалузевого управління, за допомогою якого забезпечується тривале стійке функціонування суб'єкта харчової промисловості та розвиток галузі.

Наявність стратегічної ознаки спонукають до застосування стратегічного контролінгу у методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості.

На підставі системного та конструктивно-цілеспрямованого підходу визначимо, що стратегічний контролінг – це практичний інструмент в системі методології забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій

промисловості, який формує належну інформаційно-аналітичну підтримку в галузевому управлінні з метою забезпечення ефективного функціонування та пріоритетного стратегічного розвитку суб'єктів харчової промисловості під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Основним елементом цього процесу є аналіз та оцінка відповідності вихідних стратегічних установок суб'єктів харчової промисловості наявним ринковим можливостям, а якщо вони мають ознаки істотної невідповідності, проводиться коригування планів, прогнозів, які забезпечать досягнення галузевих стратегічних цілей і успішної реалізації конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості.

Зауважимо, що формування та розвиток соціально-орієнтовного ринкового господарства пов'язано не стільки з функціональними аспектами визначення стратегічної мети, скільки з пошуком шляхів становлення та розвитку такого суб'єкта, який на науковій основі, в рамках всієї національної економіки, може створити і запустити модельовані механізми об'єктивних соціально-спрямованих ринкових перетворень у макроекономічному середовищі. Таким суб'єктом є, і повинна бути, правова держава, яка діє на користь національного суспільства та його індивідумів.

Стихийні непередбачувані сили ринкового механізму у галузевому аспекті не формують соціально-орієнтовану національну економіку. Таке середовище створюють та підтримують відповідні інституції за допомогою відповідних сил, які іманентні конкурентному ринку. Можна стверджувати, що соціально-орієнтовна ринкова економіка виникає в результаті взаємодії об'єктивних сил ринкового механізму і суб'єктивних соціальних орієнтирів державних та регіональних інституцій.

У запропонованій методології простежується актуальність дослідження діалектики стратегічного, тактичного й оперативного спрямування в умовах масштабної соціально-економічної трансформації та формування нових стандартів у національному макроекономічному середовищі.

У сучасних макроекономічних умовах актуалізується потреба у моделюванні процесу забезпечення та формування конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості з метою більш повного задоволення потреб суспільства та суб'єктів господарювання. Основним принципом багатогранної ефективної діяльності у харчовій промисловості є принцип пріоритетності споживача.

Дослідження підтверджує, що імператив нової якості динамічного економічного зростання у харчовій промисловості, подолання галузевих структурних криз вимагають розробки перспективних концептуально-теоретичних і нормативно-прикладних підходів, які орієнтовані на досягнення

соціально-орієнтовного розвитку у національному макроекономічному середовищі. Сталий розвиток суб'єктів харчової промисловості у значній мірі залежить від ефективності функціонування галузі. Це підтверджує світова практика та досвід становлення та розвитку країн, у яких національна економіка орієнтується на агропромисловий комплекс.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Сформовано методологію забезпечення та побудови конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості, яка передбачає комплекс базових рішень, функціональних дій, системних внутрішньогалузевих процесів і принципів, які формуються на основі результатів оцінки ринкової ситуації у макроекономічному середовищі та потенційних можливостей суб'єктів харчової промисловості, їх пріоритетних конкурентних позицій і спрямованих на досягнення галузевих стратегічних цілей. Забезпечення конкурентно-орієнтовної ринкової стратегії у харчовій промисловості є органічним поєднанням логіки розробки стратегічних орієнтирів, програм, проектів, планів, специфічного методологічного інструментарію та підходів, цілісної системи індикаторів, які відображають результативність функціонування галузевого сегмента, а також комплексу методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників результативного господарювання суб'єктів харчової промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 365 с.
2. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.
3. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення. URL.: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/625/Vostryakov.pdf;jsessionid=393C3ED8A8F441E640F9A31E7887BDBE?sequence=1>
4. Войт Д. С. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості. Ефективна економіка № 9. 2014. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3588>
5. Побережець О. В. Управління результатами діяльності промислового підприємства: теорія і методологія: дисерт. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2016. 513 с.
6. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Гринь Д.С., 2016. 500 с.

7. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

8. Масленников Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 11/1. С. 42-45.

#### REFERENCES:

1. Melnyk Yu. M. (2018) Teoretyko-metodolohichni zasady rehuliuвання rozvytku promyslovosti u natsionalnii ekonomitsi [Theoretical and methodological principles of regulation of industrial development in the national economy]. Kherson: OLDI-PLIUS, p. 365. (in Ukrainian)
2. Hryhoriev H. S. (2017) Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial-economic processes in the conditions of globalization]. Kherson: OLDI-PLIUS, p. 380. (in Ukrainian)
3. Vostriakov O. V., Hrebeshkova O. M. (2010) Metodolohiia stratehichnoho protsesu na pidpriemstvi: problemy ta napriamy rozvynennia [Methodology of strategic process at the enterprise: problems and directions of development]. Vcheni zapysky. Zbirnyk naukovykh prats' [Scientists notes. Collection of scientific papers. ] vol. 11, no. 115, pp. 10–14. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/625/Vostryakov.pdf;jsessionid=393C3ED8A8F441E640F9A31E7887BDBE?sequence=1>
4. Voit D. S. (2014) Vdoskonalennia marketynhovoї diialnosti pidpriemstv kharchovoї promyslovosti [Improvement of marketing activity of food industry enterprises]. Efektyvna ekonomika [An efficient economy] (electronic journal) vol. 11, no. 9, pp. 10–14. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3588>
5. Poberezhets O. V. (2016) Upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpriemstva: teoriia i metodolohiia [Management of results of industrial enterprise activity: theory and methodology] (PhD Thesis), Kyiv, p. 500. (in Ukrainian)
6. Poberezhets O.V. (2016) Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Theoretical, methodological and practical principles of research of the management system of the results of industrial enterprise activity]. Kherson: Hrin D.S., p. 500. (in Ukrainian)
7. Pushkar M. S., Pushkar R. M. (2004) Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling is an information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh, p. 370. (in Ukrainian)
8. Maslennikov Ye. I. (2014) Kontseptualna model kontrolinhu v systemi upravlinnia finansovoiu stiikistiu promyslovoho pidpriemstva [Conceptual model of controlling in the financial stability management system of an industrial enterprise]. Economy. Finances. Law., vol. 11, no. 1, pp. 42-45.

**STAGES OF FORMATION COMPETITIVE-ORIENTED MARKET STRATEGY  
OF DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

The article is considered eight stages of formation competitive-oriented market strategy of development of food industry enterprises: building up the concept of strategic development of food industry enterprises, definition of priority goals, marketing research, research of balance of main components, development of system of plans, forecasts, methods, mechanisms and models of management, determining the behavior tactic of enterprises of food industry, determining the regulator influence of state institutions, identifying models and control mechanisms.

The main goal of this paper is a presented the main hypotheses on which methodology of providing and formation competitive-oriented market strategy in the food industry focusing on. It is substantiated of importance, essence, components and necessity of carrying out each of these stages of formation an effective competitive-oriented market strategy in the food industry.

This study combines a new theoretical and methodological approach to understanding the key focus of the development of regional information management in the context of the development of socio-economic processes.

It is formed the methodology of providing and building a competitive-oriented market strategy in the food industry, which envisages a complex of basic decisions, functional actions, systemic intra-industry processes and principles, which are formed on the basis of the results of the assessment of the market situation in the macroeconomic environment and the potential opportunities of food industry enterprises, their priority competitive positions and aimed of achieving sectoral strategic goals. Ensuring a competitive-oriented market strategy in the food industry is an organic combination of the logic of developing strategic guidelines, programs, projects, plans, specific methodological tools and approaches, a comprehensive system of indicators that reflect the effectiveness of function the sectoral segment and a complex of methods for compiling and justifying the optimality of the forecast and planned indicators of resulting management of food industry enterprises.

In the conditions of creating by Ukraine the new national IRM system the issue of formation and development of managerial capital in healthcare sphere is of great importance. It should be considered in the current process of Ukrainian governance system's reformation to avoid the mistakes.

Thus, summarizing all the above building up the concept of strategic development of food industry enterprises, definition of priority goals, marketing research, research of balance of main components, development of system of plans, forecasts, methods, mechanisms and models of management.