

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

УДК 673.134:338.43.009.12

Болкун К.В., студентка 4 курсу
факультету економіки і права
ХНЕУ ім. С. Кузнеця,

Стратегічне планування є об'єктивною передумовою ефективного функціонування та конкурентного розвитку підприємств. Взаємоузгодженість місії, цілей та напрямів діяльності підприємства шляхом усвідомлення поточної ситуації, досягнення відповідності між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища забезпечує формування конкурентної стратегії підприємства, реалізація якої забезпечує досягнення підприємством успіху та укріплення конкурентних позицій на ринку. З врахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку молока та молочних продуктів країни питання конкурентоспроможності та визначення особливостей її стратегічного планування мають вирішальне значення для підприємств молочної галузі.

Питаннями розробки конкурентної стратегії підприємства займалася значна кількість вчених-економістів, таких як: Г. П. Азоев, І. Ансофф, М. Мескон, М. Е. Портер, Г. Мінцберг, Ю. Б. Іванов та інші.

Однак, існують певні проблеми, пов'язані з формуванням конкурентної стратегії підприємства в умовах певної галузі з урахуванням її особливостей, що і потребує додаткового розгляду.

Ціллю статті є дослідження існуючих підходів до формування стратегії підприємства та обґрунтування етапів формування конкурентної стратегії підприємств молочної галузі.

Основною метою будь-якої стратегії є якнайшвидше досягнення поставлених цілей підприємства в певних умовах наявних ресурсів та ситуації, яка склалася на ринку. Розробка конкурентної стратегії складається з набору певних етапів, які варто дотримуватися при її реалізації.

Існують безліч різних підходів щодо формування конкурентної стратегії підприємства, зокрема М. Портер пропонує наступний алгоритм:

формування списку внутрішніх і зовнішніх чинників; визначення характеристик факторів і побудова матриці можливих конкурентних стратегій; опис підприємства та його ринку існування; уточнення мети підприємства щодо конкурентів і ринку (бажана позиція на ринку); формування маркетингового плану та реалізація обраної стратегії [1].

Виходячи з вище зазначених етапів, можна зробити висновок, що для вибору конкурентної стратегії підприємства необхідно звернути увагу на аналіз зовнішнього середовища та власних перспектив підприємства, але не було вказано прогностичний етап, який є доцільним при виборі конкурентної стратегії у зв'язку з необхідністю прогнозування поведінки конкурентів, галузі в цілому, тощо.

У свою чергу, Ф. Котлер побудував більш широку модель процесу розробки стратегії, а саме він пропонує наступні етапи: формування й декларування програми підприємства; постановка завдань і визначення мети підприємства; розробка планів розвитку господарського портфеля; реалізація стратегії росту [2].

Аналізуючи етапи вибору конкурентної стратегії підприємства, які запропоновані Ф. Котлером, можна зазначити, що автор більше уваги приділяє етапу планування, починаючи з визначення мети та закінчуючи стратегією підприємства, але було виключено етап аналізу перспектив ринку та власного підприємства, що не дає можливості провести етап планування обґрунтовано та повною мірою.

О.В. Арістов запропонував наступні етапи щодо формування конкурентної стратегії підприємства [3]: аналіз кон'юнктури ринку; аналіз конкурентного середовища підприємства; оцінка сильних і слабких сторін підприємства; аналіз конкурентних переваг підприємства; вибір конкурентної стратегії; розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності.

Розглядаючи підхід О.В. Арістова щодо вибору конкурентної стратегії підприємства, можна зробити висновок, що автор приділяє значну частину уваги етапу аналізу підприємства та зовнішнього середовища, а прогностично-плановий етап є нерозкритим, але його необхідно враховувати для вибору та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Першочерговим при розробці конкурентної стратегії для підприємств молочної галузі є дослідження самої галузі та її особливостей, тобто проведення її аналізу, а саме виявлення перспектив розвитку ринку, потенціалу власного підприємства, оцінювання його конкурентоспроможності, а також аналіз конкурентного середовища.

Виробництвом та переробкою молока в Україні займаються сотні різних підприємств за розміром та формою власності, це говорить про високий рівень роздробленості галузі. Виходячи з цього, для переробних підприємств ефективною буде стратегія, заснована на низьких витратах чи товарній диференціації, у випадку якщо товар не є стандартизованим.

А виробникам молока стратегію необхідно формувати на основі принципу фокусування, завдяки цьому підприємство отримає більше конкурентних переваг, ніж зорієнтоване на ринок. Хоча за умови роздробленості в молочної галузі у підприємств є свобода вибору при формуванні стратегії, тобто є можливість використовувати одночасно декілька підходів.

Розмір підприємства також має значний вплив на перебіг процесу формування та можливі варіанти конкурентної стратегії, адже саме від розмірів та можливостей підприємства залежить вибір стратегії та подальший розвиток підприємства.

Як вже зазначалось, перед вибором стратегії необхідно обов'язково проводити етап планування діяльності підприємства, оскільки його результати показують, в якому напрямку доцільно розвиватися підприємству, дозволяють оцінити подальший розвиток молочної галузі, а також спрогнозувати поведінку конкурентів.

Оскільки у нашій країні останні п'ять років понад 80% молока виробляється у господарствах населення та фермерських господарствах, то слід звернути увагу на особливості формування стратегії малих підприємств. Цим підприємствам у боротьбі за конкурентні переваги притаманна значна гнучкість, що дає можливість швидше реагувати на зміну вподобань споживачів, зміну державної політики чи іншого зовнішнього чинника. При цьому гнучкість повинна бути усвідомленою та агресивною і щоб мати певні переваги підприємство повинно залишатися

невеликим за розмірами. У протилежному випадку можна використати наступні варіанти конкурентної поведінки: підвищити ефективність діяльності, і за рахунок цього добитися низьких середніх витрат, або виробити вузьку спеціалізацію. Якщо ж керівництво не сформує нової конкурентної стратегії, то таке підприємство не витримає конкурентної боротьби і згодом стане банкрутом [4].

Пріоритетним напрямком виходу молочної галузі з кризи є підвищення ефективності виробництва молока у господарствах населення, шляхом створення на базі кількох десятків селянських дворів виробничого чи обслуговуючого кооперативу. Для якого у свою чергу, слід розробити конкурентну стратегію, це дасть можливість ефективніше збувати, або навіть переробляти вироблене молоко.

Щодо конкурентної стратегії великих підприємств, то їй у переважній більшості притаманні: силові риси ведення боротьби, за якої найефективніше масово виробляти стандартні продукти, та комплекс заходів по залученню масового споживача, що є життєво необхідним для виробника. Така стратегія передбачає заходи з «підкупу» споживача, коли на перший план виходять переваги, а про недоліки продукту ніхто не говорить, і за допомогою повноти асортименту, низької ціни та високої якості покупця стимулюють забути про них. Впровадження конкурентної стратегії стандартизованого виробництва передбачає підвищення ефективності роботи виробничих й збутових потужностей та здійснення інвестиційної діяльності в науково-технічний прогрес, оскільки новітні технології - основа конкурентоспроможності великих підприємств.

Велике значення для вибору конкурентної стратегії підприємства мають його власні можливості, тобто здатність втримувати конкурентні позиції на ринку, можливість до розширення своєї діяльності, оновлення обладнання чи розробка нових видів товару.

При формуванні конкурентної стратегії підприємствами молочної галузі на міжнародному ринку, необхідно дотримуватись наступних вимог: вибрана стратегія повинна ґрунтуватись на основі аналізу потреб ринку, враховувати обмеженість ресурсів, мати характер потенційної завершеності, конкретності та беззаперечності.

Таким чином, поєднавши національні особливості молочного ринку з ключовими аспектами формування стратегії підприємств, що функціонують у різних конкурентних умовах, автором пропонується наступна послідовність проведення основних етапів при формуванні конкурентної стратегії для підприємств молочної галузі:

- 1) аналітичний етап (аналіз перспектив ринку, конкурентного середовища, потенціалу підприємства);
- 2) прогнозно-плановий етап (планування поведінки підприємства, прогнозування поведінки конкурентів та в цілому розвитку молочної галузі);
- 3) етап формування конкурентної стратегії на основі попередніх досліджень альтернативних варіантів стратегії;
- 4) реалізація сформованої стратегії;
- 5) контроль за впровадженням стратегії.

Таким чином, дослідивши підходи різних авторів до формування конкурентної стратегії та визначивши недоліки та переваги кожного, можна зробити висновок, що з урахуванням специфіки галузі автором було запропоновано перелік етапів, який враховує і етап аналізу, і етап прогнозу та планування, так як це є найважливішими діями для обґрунтованого вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства, на яку впливають, перш за все, розмір підприємства, його можливості, конкурентне середовище.

Література:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.
3. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность. — М.: Теис, 2009. — 203 с.

4. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. 2007. – 383 с.

Науковий керівник,
к.е.н, доцент

Селезньова Г. О.

Опубліковано в авторській редакції