

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

**ПИСАРЕНКО В.В., к.е.н., доцент,
ТЕРЕЩЕНКО І.О., АСПИРАНТ*,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

Сутність ринкових перетворень, що зараз відбуваються у агропромисловому секторі нашої країни, вимагають підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким резервом є стратегічне управління, зокрема формування конкурентної стратегії, яке передбачає відпрацювання механізму функціонування, у ринковому середовищі, підприємства, в залежності від наявних у нього переваг та особливостей галузі.

Aggregate of market transformations, which presently take place in the agroindustrial sector of our country, require the increase of efficiency of activity of enterprise. Such reserve is a strategic management, in particular forming of competition strategy, which foresees working off the mechanism of functioning, in a market environment, enterprises, depending on present for him advantages and features of industry.

Постановка проблеми. Сільське господарство є однією з найперспективніших галузей економіки нашої держави, ефективний розвиток якого, може послугувати імпульсом для подальшого нарощення економічної потужності України, та запорукою підвищення рівня життя населення. Але для цього необхідно перш за все, чітко окреслити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності, у висококонкурентному ринковому середовищі, тобто стратегію. Основна мета якої, полягає у формуванні характеру поведінки підприємства по відношенню до конкурентів, виходячи з мінливості зовнішнього середовища, та наявних певних переваг.

Цим обумовлюється потреба розробки конкурентної стратегії для підприємств агропромислового сектору.

Аналіз досліджень і публікацій. Процес розробки стратегії підприємства, досліджувала значна кількість всесвітньо відомих вчених, зокрема: А. Чендлер, М. Мескон, І. Ансофф,

* Науковий керівник – Писаренко В.В., к.е.н., доцент

Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер та багато інших. Слід відмітити вітчизняних науковців, що зробили вагомий внесок у дослідження процесу стратегічного управління, як ключової сфери управлінської науки, це – О. Сумець, В. Немцов, А. Міщенко, Л. Довгань, О. Березін та інші.

Однак залишається безліч невирішених питань пов'язаних із стратегічним управлінням підприємством в агропромисловому комплексі.

Ціллю даної публікації є дослідження існуючих методик формування стратегії різних типів підприємств, та на їх основі розробка алгоритму для господарюючих суб'єктів молочної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна мета будь-якої стратегії це - якнайшвидше досягнення поставлених цілей, в умовах наявних ресурсів та ситуації на ринку. У цьому випадку цілі є результатом, а стратегія інструментом їх досягнення. Хоча для стабільного розвитку підприємства замало сформувані ефективну стратегію та втілити її в реальність, необхідно також передбачити систему заходів, що допоможуть вчасно реагувати на зовнішні зміни, вимоги ринку, зростаючу конкуренцію. Тут доречно твердження А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда, [6] які вважають, що стратегія підприємства складається із запланованих дій і необхідних виправлень, у разі непередбачених обставин. Тобто, стратегію найкраще розглядати як комбінацію, із запланованих дій та швидких рішень по пристосування до прогресивних технологій і нової позиції на полі конкурентної боротьби. А от сам процес формування стратегій, вчені визначають як процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складені компоненти процесу стратегічного управління.

Конкурентна стратегія складається з набору процедурних кроків, яких варто неухильно дотримуватися, при її розробці та реалізації. Особливо розробникам варто зосередитися на уніфікованому алгоритмі формування стратегії, але не слід забувати і про специфіку галузі, у якій діятиме підприємство.

Один із таких алгоритмів розроблений Г. Мінцбергом [3] у 1984 році, він пропонує використовувати в процесі формування стратегії три підходи, що в основі своїй використовують планову, підприємницьку моделі, а також модель «навчання на досвіді». При

використанні планової моделі стратегія проходить стадію розробки в так званому «плановому режимі». Тут передбачається добір і залучення висококваліфікованих фахівців, які на основі своїх знань і вмінь, використовуючи наукові методи, визначають можливі бажані результати. Потім знаходять найефективніший шлях досягнення цих результатів.

В останніх двох моделях головна роль належить керівнику. Від його досвіду, знань, умінь бачити й передбачати майбутнє залежить живучість і чутливість обраної стратегії до зовнішнього середовища, процвітання організації. Нині з трьох зазначених моделей перевагу надають підприємницькій, оскільки вона відбиває реальну потребу організацій у боротьбі за виживання на ринку [4].

Існують також безліч інших підходів щодо формування стратегії, зокрема І. Ансофф [1] пропонує наступний алгоритм: аналіз перспектив підприємства, аналіз позиції в конкурентній боротьбі і вибір стратегії.

У свою чергу, Ф. Котлер [2] спробував виділити й побудувати більш ширшу модель процесу розробки стратегії. Він пропонує: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і визначення мети фірми, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація стратегії росту.

На нашу думку, першочерговим при розробці конкурентної стратегії, для підприємств агропромислового комплексу, є дослідження галузі та її особливостей.

Виробництвом та переробкою молока в Україні займаються сотні різних за розміром та формою власності підприємств, це говорить про високий рівень роздробленості галузі, характерною рисою для якої є відсутність лідерів, що володіють значною часткою ринку і визнані покупцями. 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 молочної галузі у сільськогосподарських підприємств є свобода вибору, при

формуванні стратегії, оскільки можливе використання одночасно декількох підходів [5].

Розмір фірми також має значний вплив на перебіг процесу формування та можливі варіанти конкурентної стратегії.

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 таку перевагу 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.

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.

Дуже часто, особливо у розвинутих країнах світу, великі переробні підприємства молочної галузі є вузькоспеціалізованими. При формуванні конкурентної стратегії для таких підприємств необхідно звернути увагу на специфіку нішової стратегії: диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, і це забезпечує високий ступінь конкурентоздатності. Послідовність процесу формування стратегії цих підприємств дещо відрізняється від інших, оскільки перед розробкою необхідно провести глибокий аналіз ринку і виявити, хто є реальним споживачем продукції, як і в яких цілях використовується продукція, визначити важливість якісних характеристик товару для споживача. Виходячи з цього потрібно дати відповіді на такі питання: можливості фірми з диференціації продукту, по створенню додаткових переваг перед конкурентами; вартість різних варіантів створення додаткових переваг. Проаналізувавши відповіді на ці питання, необхідно обрати той варіант диференціації продукту, який надає клієнту максимум додаткових зручностей.

Одним з основних факторів зовнішнього середовища, який впливає на формування конкурентної стратегії, є міжнародний ринок. Помилкове оцінювання позиції підприємства на міжнародному ринку, дає підстави для формування хибної стратегії. Бути кращим на ринку в усіх аспектах – неможливо, потрібно займати адекватну позицію відповідно цінності товару для певного цільового сегменту.

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.

Поєднавши національні особливості молочного ринку з ключовими аспектами формування стратегії підприємств, що функціонують у різних конкурентних умовах, пропонується послідовність проведення основних етапів при формуванні конкурентної стратегії для підприємств молочної галузі (див. рис.1).

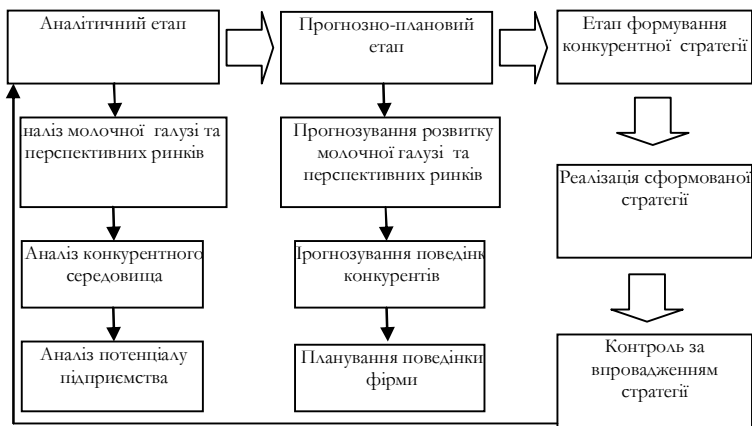


Рис. 1. Етапи формування конкурентної стратегії підприємств молочної галузі

Опрацьовано автором на основі [1-6]

Для підвищення ефективності впровадження конкурентної стратегії, не потрібно процес формування відокремлювати від процесу реалізації. Управлінський апарат повинен створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії, та подальшого моніторингу здійснення контролюючої функції. Основними причинами невиконання конкурентної стратегії є управлінські: відсутність чіткого переходу стратегічних цілей в індивідуальні планові завдання; відсутність довгострокового бачення, фокусування на короткотермінові результати; відсутність визначеності основних процесів при реалізації; неузгодженість особистих цілей виконавців.

Висновки. Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підприємств різних груп, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, по відношенню до конкурентів.

Дослідивши особливості функціонування підприємств на вітчизняному молочному ринку, формування конкурентної стратегії пропонуємо розпочинати з аналітичного етапу, що включає дослідження молочної галузі та перспективних ринків, аналіз конкурентного середовища та потенціалу підприємства. Після цього слідує прогнозно-плановий етап (прогнозування:

розвитку молочної галузі й перспективних ринків, поведінки підприємства та його конкурентів). Третім кроком є формування стратегії, за ним слідує реалізація стратегії та контроль за її впровадженням.

Література.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф // – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер // Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Прогресс, 2003. – 375 с.
3. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел // Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб.: Питер, 2000. – 336 с.
4. Сумець О.М. Стратегія підприємства, Теорія, ситуації, приклади. / О.М. Сумець // Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
5. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю. Рубин // Общество и экономика. – 2005. - №2. – С. 65-83.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд // Учеб. для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 236 с.