

**І.О. Терещенко, О.В. Решетнікова, кандидати екон. наук,  
доценти кафедри маркетингу  
Полтавська державна аграрна академія**

## **МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розроблено методологію формування конкурентної стратегії молочного скотарства в умовах вітчизняних підприємств. Зроблено висновок про доцільність впровадження запропонованого алгоритму формування конкурентної стратегії молочного скотарства підприємства.*

**Ключові слова:** *формування конкурентної стратегії, молочне скотарство, моніторинг, аналіз, ефективність конкурентної стратегії.*

**Постановка проблеми.** Молочне скотарство – одна з провідних галузей сільськогосподарського виробництва у багатьох країнах світу, оскільки молоко та молочні продукти належать до товарів першої необхідності, відіграючи важливу роль у підтриманні продовольчої безпеки країни. В Україні проблема забезпечення продовольством населення передусім пов'язана із затяжним перехідним періодом, низьким рівнем ефективності виробництва, реформами в агропромисловому секторі та зниженням купівельної спроможності населення. Саме тому постає гостра необхідність у підвищенні ефективності вітчизняного молочного скотарства, за рахунок формування конкурентної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування конкурентної стратегії та розробки теоретичних, методичних і методологічних аспектів аналізу й оцінки конкурентоспроможності виробництва досить широко висвітлено у працях зарубіжних авторів, таких як І. Ансофф, Б. Альстред, О. С. Віханський, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Дж. Лемпел, І. Ліфіц, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А. Томпсон, а також у дослідженнях вітчизняних вчених, зокрема Л.В. Балабанової, К.Г. Бородіна, Л.Є. Довгань С.М. Кваші, Е.Н. Крилатих, А.П. Міщенко, В.Д. Немцова, М.В. Ожерельєвої, Б.Й. Пасхавера, В.В. Писаренка, О.М. Сумця, З.Є. Шершньової, О.О. Школьного та ін.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю є розробка методології формування конкурентної стратегії молочного скотарства підприємства.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Процес формування конкурентної стратегії має свої етапи, структуру, логіку й діалектику, до того ж він є трудомістким, оскільки всі етапи і складові повинні перебувати у взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Етап розробки стратегії пов'язаний із вирішенням проблеми якнайшвидшого досягнення поставлених цілей, в умовах внутрішнього середовища та ситуації на ринку. У такому випадку цілі є результатом, а стратегія інструментом їх досягнення. Для стабільного довготривалого розвитку підприємства замало сформувати ефективну стратегію та втілити її в реальність, необхідно також передбачити систему заходів, що допоможуть вчасно реагувати на зовнішні зміни, вимоги ринку, зростаючу конкуренцію.

Оскільки єдиного загальноприйнятого алгоритму формування конкурентної стратегії не існує, то розглянемо найбільш відомі у світовій практиці. Так, З. Шершньова та С. Оборська [1, 246–250] наголошують, що формування стратегії необхідно розглядати як невід'ємну складову системи стратегічного управління, що передбачає визначення особливостей процесу розробки окремих стратегій і «стратегічного набору» підприємства.

У свою чергу, А. Томпсон, А. Стрікленд [2, 19–21] визначають формування стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складені компоненти процесу стратегічного управління».

Мінцберг Г. [3] у 1984 році запропонував використовувати в процесі формування стратегії три підходи, в основі яких використовують планову і підприємницьку моделі, та модель «навчання на досвіді».

Існує також безліч інших підходів щодо формування стратегії. Зокрема, І. Ансофф [4] пропонує наступний шлях формування стратегії: аналіз перспектив підприємства, аналіз позиції в конкурентній боротьбі й вибір стратегії.

У свою чергу, Ф. Котлер [5] спробував виділити й побудувати більш уніфіковану модель процесу розробки стратегії. Він пропонує таку послідовність етапів: формування й декларування програми підприємства, постановка завдань і визначення мети, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація стратегії росту.

Так, В. Оберемчук [6] вважає, що процес формування конкурентної стратегії має проходити в три етапи: 1) визначення сфери бізнесу, з подальшим формуванням основної стратегічної мети та місії діяльності підприємства; 2) оцінка впливу, факторів макро- та мікросередовищ на діяльність підприємства, сучасної економічної, технічної й технологічної позиції фірми, з аналізом стратегічних альтернатив; 3) формування

конкурентної стратегії з визначенням тактичних завдань та пріоритетів у процесі її реалізації.

На нашу думку, процес формування конкурентної стратегії для кожної галузі національної економіки має свої характерні етапи. Передусім це стосується такої специфічної сфери діяльності, як сільське господарство та його галузей. Тому для сільськогосподарських підприємств пропонуємо наступний алгоритм, що наочно представлений на рис. 1.

Першим етапом формування конкурентної стратегії молочного скотарства є аналітичний, що складається з трьох послідовних стадій:

- аналіз ефективності конкурентної стратегії молочного скотарства на міжнародному рівні й дослідження тенденцій розвитку світового молочного ринку. Зокрема вивчаються обсяг попиту та пропозиції, цінова ситуація, виявляються країни-лідери, їх вагомість і досягнення у молочному скотарстві, прогнозується майбутній розвиток із подальшим встановленням основних причин. Також проводиться дослідження кількісних та якісних показників розвитку молочного скотарства в країнах-лідерах, з подальшою оцінкою ефективності конкурентної стратегії їх галузей;

- дослідження сучасного стану, тенденцій розвитку та оцінка ефективності конкурентної стратегії молочного скотарства на рівні областей і районів. Що передбачає аналіз динаміки й структури обсягу виробництва молока, дослідження кількісних та якісних показників розвитку галузі за період дослідження у країні в цілому, і у розрізі регіонів;

- аналіз сучасного стану розвитку, оцінка конкурентної стратегії молочного скотарства досліджуваних господарств та визначення їх позиції на регіональному рівні.

Визначити ефективність конкурентної стратегії молочного сектора однієї країни відносно галузей інших країн непросто. На нашу думку, для визначення ефективності конкурентної стратегії галузі молочного скотарства різних країн та регіонів найкраще підійде метод обрахунку інтегрального показника. За його допомогою можливо визначати спроможність галузі (впродовж наступних десяти років) досягнути високих темпів зростання. Інтегральний показник ефективності конкурентної стратегії обчислюється як сума добутків експертних оцінок п'яти-восьми кількісних показників розвитку галузі (що порівнюються за величиною), та коефіцієнту вагомості їх впливу на якісний показник ефективності функціонування молочної галузі (результативна ознака), й обраховується за наступною формулою:

$$\text{ПЕКС}=(\text{КВВ}_1 \times \text{О}_1)+(\text{КВВ}_2 \times \text{О}_2)\dots+(\text{КВВ}_n \times \text{О}_n), \quad (1)$$

де: ПЕКС – показник ефективності конкурентної стратегії;

$KBB_{1,2, \dots n}$  – коефіцієнт вагомості впливу першого, другого, n-го показника;

$O_{1,2,n}$  – експертна оцінка першого, другого, n-го кількісного показника розвитку молочної галузі.



### Етапи формування конкурентної стратегії молочногo скотарства вітчизняних підприємств, [авторська розробка]

Оцінка по кожному із критеріїв визначається експертним шляхом, виходячи з величини показника; максимально допустимий розмір експертної оцінки залежить від кількості аналізованих країн чи регіонів, а мінімальний оцінюється в 1 бал.

Коефіцієнт вагомості впливу кількісного показника обчислюється за допомогою наступної формули:

$$KBB_n = (BB_n) / CBV \quad (2)$$

де:  $VB_n$  – вагомості впливу n-го показника;

$CBV$  – сумарна вагомість впливу кількісних показників на якісний.

Вагомість впливу кількісних показників обчислюється за допомогою кореляційного аналізу.

Основною перевагою методу інтегрального показника є простота обчислення, що дає точніші результати, а також одночасно із визначенням ефективності конкурентної стратегії є можливість проведення порівняльного стратегічного аналізу. До його недоліків можна віднести вибір досліджуваних чинників, що впливають на конкурентоспроможність і визначення їх ваги, хоча у нашому випадку, з огляду на специфіку молочного скотарства, рівень розвитку якого відображають кількісні та якісні показники, зробити це буде простіше, – вони характеризують розвиток як світового скотарства, так і регіонального, а також рівня окремого господарства. Вибір того чи іншого показника, їх кількість та коефіцієнт вагомості залежать від стану розвитку молочного скотарства, співвідношення попиту і пропозиції на ринку, рівня конкурентної боротьби на ньому.

На другому етапі проводиться моніторинг привабливості регіонального ринку продукції молочного скотарства та прогноз перспектив його розвитку. Дослідити привабливість галузі можна за допомогою теорії конкурентної переваги М. Портера [7], який зазначав, що привабливість ринку визначається на основі взаємодії п'яти сил, та їх впливу на підприємство.

Зокрема Л. Балабанова [8, 70] пропонує дослідження впливу маркетингового середовища на діяльність підприємств проводити на основі аналізу PEST-факторів.

І лише після дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства, його конкурентної позиції на ринку, аналізу сучасного стану й перспектив розвитку внутрішньогосподарського потенціалу господарства переходимо до третього етапу формування конкурентоспроможності молочного скотарства – встановлення стратегічних цілей та напрямів розвитку галузі у досліджуваному господарстві. До того ж стратегічні цілі та напрями розвитку слід формувати реалістичні, відповідно до наявних у підприємства конкурентних переваг, темпу їх зміни, порівняно з регіональним, національним чи світовим ринком.

Оскільки основною рисою будь-якого ринку, в тому числі й молочного, є мінливість, події на ньому можуть розвиватися за різними сценаріями (реальним, оптимістичним, песимістичним і реалістичним) і результативність вибраних стратегічних дій може буде різною. Тому необхідно передбачити та змодельовати імовірні сценарії в розвитку подій

зовнішнього середовища, з подальшою оцінкою ефективності конкурентної стратегії галузі, за кожним із варіантів обраного сценарію [9, 137]. Тому за допомогою методів стратегічного планування – на четвертому етапі – необхідно сформувавши на основі встановлених стратегічних цілей і напрямів розвитку молочного скотарства господарства конкурентну стратегію з виробництва і переробки молока, та переходити до її реалізації.

Моніторинг ефективності реалізації конкурентної стратегії та стійкості конкурентних переваг – п'ятий етап, що за умов стабільності зовнішнього середовища функціонування підприємства проводиться періодично, у протилежному випадку – необхідно здійснювати постійно, оскільки найбільше проблем виникає на етапі реалізації сформованої стратегії, який у процесі стратегічного управління є найскладнішим [10, 279]. Неврахування особливостей цього етапу призводить до кризових ситуацій. У сучасних умовах більш ефективним є стратегічне управління в реальному режимі часу, що можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних етапів і управлінських процесів.

На шостому етапі аналізується стан досягнення поставлених цілей та показників розвитку молочного скотарства, і за умови стабільності зовнішнього середовища й незмінного потенціалу підприємства процес формування починається зі встановлення нових цілей. Якщо відбулися вагомні зміни в оточуючому середовищі чи в самому секторі виробництва молока, процес формування конкурентної стратегії слід розпочинати з першого етапу.

У разі низької ефективності сформованої конкурентної стратегії необхідно проаналізувати причини, основними з яких є: відсутність чіткого переходу стратегічних цілей в індивідуальні планові завдання; відсутність у підприємства довгострокового бачення, фокусування на короткотермінові результати; відсутність визначеності основних процесів на етапі реалізації; неузгодженість особистих цілей виконавців, таких, як рівень оплати праці, формування знань, невідповідність компетенції й кваліфікації; орієнтація системи оцінки ефективності конкурентної стратегії лише на фінансові показники.

**Висновки.** Провівши детальний аналіз останніх досліджень і публікацій з стратегічного управління та економічної ефективності й врахувавши нинішні реалії галузі молочного скотарства, ми розробили методологію формування конкурентної стратегії молочного скотарства вітчизняних підприємств. В її основі покладено шість послідовних взаємопов'язаних етапів реалізації яких, сприяє формуванню конкурентної стратегії, що відповідає стану зовнішнього середовища функціонування підприємства, його конкурентній позиції й перспективам розвитку.

Таким чином, послідовна реалізація вітчизняними підприємствам розроблених етапів дозволяє сформувати конкурентну стратегію молочного скотарства, що в реальному часі підвищить ефективність виробництва, а у середньо та довгостроковій перспективі дасть можливість попередити кризові явища, пов'язані з впливом факторів маркетингового зовнішнього середовища, й підвищити конкурентоспроможність національного молочного скотарства.

**Бібліографічний список:** 1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [навч. посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ., 17-е изд.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с. 3. Минцберг Г. Школы стратегий [учеб. для вузов пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского] / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел. – С.Пб.: Питер, 2000. – 336 с. 4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: [учеб. для вузов] / И. Ансофф. – СПб: Питер, 1999. – 416 с. 5. Котлер Ф. Основы маркетинга: [учебник, пер. с англ. Е.М. Пеньковой] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2009. – 638 с. 6. Обремчук В.Ф. Стратегія підприємства [курс лекцій] / В.Ф. Обремчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с. 7. Портер М. Конкуренция: [учеб пособие., пер. с англ.] / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с. 8. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. [навчальний посібник.] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с. 9. П'янтицька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / Г. П'янтицька // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – №11. – С.136–140. 10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: [навч. посібник Т.2.] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2001. – 511 с.

**И.А. Терещенко, О.В. Решетникова. Методология формирования конкурентной стратегии молочного скотоводства предприятия.** В статье разработана методология формирования конкурентной стратегии молочного скотоводства в условиях отечественных предприятий. Сделан вывод о целесообразности внедрения предложенного алгоритма формирования конкурентной стратегии молочного скотоводства предприятия.

**Ключевые слова:** формирование конкурентной стратегии, молочное скотоводство, мониторинг, анализ, эффективность конкурентной стратегии.

**I.O. Tereshchenko, O.V. Reshetnikova. Methodology of forming a dairy cattle breeding competitive strategy of the enterprise.** Subject, goal of

research. The main goal is to develop a methodology of forming a dairy cattle breeding competitive strategy of the enterprise.

Methodology of research. The process of forming a competitive strategy has its own stages, structure, logic and dialectics; besides, it is labor-intensive, since all stages and components must be interconnected and interdependent.

Research results. The process of forming a competitive strategy for each sector of the national economy has its characteristic stages. For agricultural enterprises, we offer the following algorithm, the first stage of which is analysis of the dairy cattle breeding competitive strategy effectiveness at the international scale and the study of development trends of the world dairy market; research of the current state, development trends and evaluation of the dairy cattle breeding competitive strategy effectiveness at the level of regions and districts; analysis of the current state of development, evaluation of the dairy cattle breeding competitive strategy of investigated farms and determination of their position at the regional level.

At the second stage, monitoring of the regional market for dairy cattle breeding products attractiveness and forecasting of the possibilities for its development are held. After that, we proceed to the third stage, the determination of strategic goals and directions of the industry development. At the fourth stage it is necessary to form a competitive strategy of milk production and processing on the basis of determined strategic goals and directions of the farm dairy cattle breeding development, and to proceed to its realization.

Monitoring of the effectiveness of competitive strategy realization and the stability of competitive advantages is the fifth stage, that under conditions of the external environment stability of enterprise operation is held periodically.

The state of achievement of set goals and indicators of the dairy cattle breeding development are analyzed at the sixth stage, and under the condition of the environment stability and the unchangeable enterprise potential, the process of formation begins with the determination of new goals.

Scope of results. The consistent realization of the developed stages by domestic enterprises allows to form a dairy cattle breeding competitive strategy, that will increase the efficiency of production in real time, and in the medium and long term perspective will enable to prevent crisis developments associated with the influence of the marketing environment factors and increase the competitiveness of national dairy cattle breeding.

**Key words:** forming of competitive strategy, dairy cattle breeding, monitoring, analysis, effectiveness of competitive strategy.

*Стаття надійшла до редакції 23.03.2017 р.*