

УДК 330.322.01 (477.64)

Т. В. Пуліна,  
к. е. н., доцент, докторант кафедри менеджменту,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ І КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

T. Pulina,  
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
doctoral candidate of Department of management. National University of Food Technologies (Kiev)

### CORRELATION OF DEVELOPMENT STRATEGY AND COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE OF THE FOOD INDUSTRY

У статті розглянуті особливості конкурентної стратегії та стратегії розвитку. Застосовані інструменти стратегічного управління до розробки стратегії розвитку та конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Обґрунтовано вибір стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

The features of competitive strategy and development strategy are considered in the article. The instruments of strategic control of development strategy and competitive strategy of the food industry enterprise are applied. The choice of development strategy and competitive strategy of the food enterprise industry is reasonable.

*Ключові слова: стратегія розвитку, підприємство харчової промисловості, конкурентна стратегія.*

*Key words: development strategy, enterprise of the food industry, competitive strategy.*

#### АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

В умовах жорсткої конкуренції на ринку продуктів харчування особливе значення набуває наявність стійкої конкурентної позиції як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Забезпечити стійку конкурентну позицію можливо тільки за рахунок розробки та впровадження стратегії розвитку та конкурентної стратегії в систему стратегічного управління підприємством харчової промисловості.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питанням формування стратегії розвитку присвячено велику кількість праць як вітчизняних, так і закордонних авторів, серед яких можна виділити роботи І. Ансоффа [1], М. Альберта [2], О. Віханського [3], М. Мескона [2], А. Намова [3], Ф. Хедоурі [2] та інших.

Конкурентні стратегії детально розглянуті в наукових працях М. Портера [4], М. Саєнко [6], А. Стріклєнда [5], А. Томпсона [5] та інших.

З точки зору А. Томпсона, А. Стріклєнда, конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [4, с. 205—206].

Саєнко М. вважає що співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії діалектичне. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з другого боку, перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити кон-

курентні стратегії і переконатись, чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля бізнесів [5, с. 233—234].

Але, незважаючи на значну кількість досліджень з даної тематики, взаємозв'язок і взаємозалежність стратегій розвитку та конкурентних стратегій практично не досліджена.

#### МЕТА СТАТТІ

Мета статті: дослідити взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

#### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах нестабільного ринкового середовища, в якому функціонують підприємства харчової промисловості особливого значення набуває наявність довгострокової стратегії розвитку, яка забезпечує реалізацію внутрішнього потенціалу організації. Але довгострокова стратегія не може передбачити всі варіанти розвитку ринкової ситуації і для коригування напрямів реалізації стратегії розвитку необхідно розробляти конкурентні стратегії.

Таким чином, конкурентна стратегія коригує напрями реалізації стратегії розвитку і сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища.

У стратегічному управлінні для обґрунтування вибору стратегії компанії широко використовується метод аналізу середовища організації, що одержав назву SWOT-аналіз [3, с. 198—199].

Матриця SWOT-аналізу для ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" надана на рис. 1.

Аналіз взаємозв'язку між можливостями компанії і її сильними сторонами (поле СиМ) дозволяє зробити такі висновки:

— для використання таких можливостей, як ослаблення позицій фірм-конкурентів, зростання економіки; активізація попиту, зростання доходів населення, розвиток цільового ринку необхідно задіяти наявні ключові компетенції, професійний менеджмент, постійне підвищення кваліфікації персоналу і керівників, сучасні методи управління з метою збільшення частки ринку;

— реалізація можливостей горизонтальної і вертикальної інтеграції, обслуговування додаткової групи клієнтів, поява нових постачальників сировини (молока) сприяє введення додаткової, господарської діяльності компанії, що дає додатковий прибуток, впізнаність компанії на регіональному ринку;

— можливість розширення виробничих ліній підприємства, впровадження нових технологій для вдосконалення якості продукції, розширення асортименту продукції, що має попит, реалізуються завдяки використанню таких сильних сторін, як: значні обсяги продажу продукції; добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями; постійне підвищення рівня автоматизації виробництва; постійна робота по контролю і поліпшенню якості продукції; високий професіоналізм і внутрішня культура працюючого персоналу.

Дослідження пар, розташованих в полі "СлМ", призводить до наступних припущень: такі слабкі сторони, як невеликий асортимент, невизначений імідж, низький бюджет рекламної компанії, відсутність досліджень пов'язані з низьким рівнем маркетингової діяльності. До усунення вказаних вище слабких сторін потрібно удосконалити управління маркетинговою діяльністю та використовувати наступні можливості: зростання доходів населення, обслуговування додаткових груп клієнтів, розширення асортименту продукції, що має попит, збільшення частки ринку; позитивні тенденції розвитку цільового ринку; можливість появи нових постачальників сировини (молока) що покращить сировинну базу та стабільність і ритмічність постачання.

Зростання економіки, активізація попиту та зростання доходів населення сприяють покращенню фінансового стану підприємства, подоланню дефіциту обігових коштів, дозволить поновити виробниче устаткування.

Якщо пара знаходиться на полі "СиЗ", то стратегія повинна припускати використання ресурсів організації для усунення загроз. Для пар, що знаходяться на полі "СлЗ", компанія повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, так і спробувати запобігти загрозі.

Аналіз кореляції сильних сторін компанії і загроз зовнішнього середовища приводить до розробки таких рекомендацій:

— професійний менеджмент підприємства, сучасні методи управління повинні сприяти подоланню таких загроз, як: зміни в законодавстві, значний податковий тиск, нестабільна політична ситуація, повільний рух реформ;

— наявність ключових компетенцій, введення додаткової, господарської діяльності компанії, що приносить додатковий прибуток, впізнаність компанії на регіональному ринку, що сприяє подоланню зростання конкурентного тиску, адаптують компанію для роботи в умовах низької платоспроможності населення, несприятливих демографічних змін;

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ослаблення позицій фірм конкурентів</li> <li>Зростання економіки</li> <li>Активізація попиту</li> <li>Можливість горизонтальної і вертикальної інтеграції</li> <li>Зростання доходів населення</li> <li>Обслуговування додаткових груп споживачів</li> <li>Розширення асортименту продукції, що має попит</li> <li>Збільшення частки ринку</li> <li>Позитивні тенденції розвитку цільового ринку</li> <li>Можливість розширення виробничих ліній підприємства</li> <li>Впровадження нових технологій для вдосконалення якості продукції</li> <li>Поява нових постачальників сировини (молока)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Зміни в законодавстві</li> <li>Зростання конкурентного тиску</li> <li>Значний податковий тиск</li> <li>Кризовий стан тваринницької галузі, скорочення поголів'я КРХ</li> <li>Низька платоспроможність населення</li> <li>Нестабільна політична ситуація</li> <li>Несприятливі демографічні зміни</li> <li>Зростання цін на сировину, вантажні перевезення, енергоресурси, паливо</li> <li>Нестійкість сировинної бази, низькі надой молока</li> <li>Високі проценти по кредитах</li> <li>Залежність функціонування підприємства від сезонності сільськогосподарського виробництва</li> <li>Повільний рух реформ</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>Впізнаність компанії на регіональному ринку</li> <li>Постійне підвищення рівня автоматизації виробництва</li> <li>Наявність ключових компетенцій</li> <li>Професійний менеджмент</li> <li>Значні обсяги продажу продукції</li> <li>Постійна робота по контролю і поліпшенню якості продукції</li> <li>Постійне підвищення кваліфікації персоналу і керівників</li> <li>Впровадження нових технологічних ліній</li> <li>Добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями</li> <li>Високий професіоналізм і внутрішня культура працюючого персоналу</li> <li>Сучасні методи управління</li> <li>Введення додаткової, господарської діяльності компанії, що приносить додатковий прибуток</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Дефіцит обігових коштів</li> <li>Неефективна система стимулювання праці</li> <li>Велика текучість кадрів</li> <li>Порушення умов зберігання та якості сировини</li> <li>Недостатня наявність сировинної бази</li> <li>Відсутність стабільності і ритмічності постачання</li> <li>Невеликий асортимент</li> <li>Невизначений імідж</li> <li>Низький бюджет рекламної компанії</li> <li>Короткострокові перспективи розвитку</li> <li>Низький коефіцієнт оновлення виробничого устаткування</li> <li>Відсутність маркетингових досліджень</li> </ol>

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу ПАТ "Новомиколаївський молокозавод"

— добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями, високий професіоналізм і внутрішня культура працюючого персоналу допоможуть подолати вплив кризового стану тваринницької галузі скорочення поголів'я КРХ, адаптувати компанію до зростання цін на сировину, вантажні перевезення, енергоресурси, паливо, поліпшити сировинну базу, зменшити залежність функціонування підприємства від сезонності сільськогосподарського виробництва.

Щодо пар, які потрапляють в поле "СлЗ", необхідно відзначити, що загроза виникнення несприятливих зовнішніх умов може усугублятися слабкістю відповідних внутрішніх характеристик організації. Тому компанії ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" необхідно відстежувати загрози, намагаючись їх уникнути за допомогою існуючих сильних сторін, або, що є найоптимальнішим варіантом, прагнути позбутися слабких сторін, які можуть зіграти критичну роль при виникненні розглянутих загроз. Отже, для ослаблення наслідків зростання конкурентного тиску, впливу кризового стану тваринницької галузі скорочення поголів'я

КРХ, наслідків зростання цін на сировину, вантажні перевезення, енергоресурси, паливо, залежності функціонування підприємства від сезонності сільськогосподарського виробництва та посилення слабких сторін необхідно сформуванню чіткої стратегії компанії, розробити цілеспрямовану асортиментну політику, удосконалити організацію маркетингової діяльності, збільшити маркетинговий бюджет.

За результатами SWOT-аналізу для реалізації обраних цілей ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" рекомендовано обрати наступні стратегії ведення бізнесу [3, с. 233—236].

У першу чергу, стратегію концентровано-го зростання, а саме стратегію посилення позиції на ринку. Реалізація даної стратегії потребує значних маркетингових зусиль.

Наступною стратегією, яку рекомендовано обрати ПАТ "Новомиколаївський молокозавод", є стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення витрат на кожному з етапів виробничої діяльності від придбання сировини і матеріалів, безпосереднього виробництва молочної продукції, розповсюдження її, продажу і марке-

Таблиця 1. Фактори, які визначають фінансовий стан ПАТ "Новомиколаївський молокозавод"

Фактор	Значення фактора, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактора, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований	1	2	3	4	5	6	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ступінь задоволення потреби в капіталі	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Потік платежів в пользу підприємства	Малий	1	2	3	4	5	6	Великий
Простота виходу з ринку	Важко	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	1	2	3	4	5	6	Швидка

Таблиця 2. Фактори, що визначають конкурентну перевагу ПАТ "Новомиколаївський молокозавод"

Фактор	Значення фактора, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактора, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Частка ринку	Мала	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Стадія життєвого циклу компанії	Пізня	1	2	3	4	5	6	Рання
Цикл заміни продукту	Змінний	1	2	3	4	5	6	Фіксований
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне Know-how	Незначне	1	2	3	4	5	6	Значне

Таблиця 3. Чинники, що визначають привабливість (силу) ринку

Фактор	Значення фактора, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактора, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Потенціал зростання	Низький	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне Know-how	Просте	1	2	3	4	5	6	Складне
Використовування ресурсів	Неефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоемність	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	6	Складно
Продуктивність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

тингу, обслуговування до отримання прибутку (ланцюжок цінностей). Тобто всі зусилля компанії направлені на зменшення різного роду витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

До числа відомих підходів до оцінювання стратегічного положення компанії відносять методику Strategic Position and Action Evaluation (или SPACE).

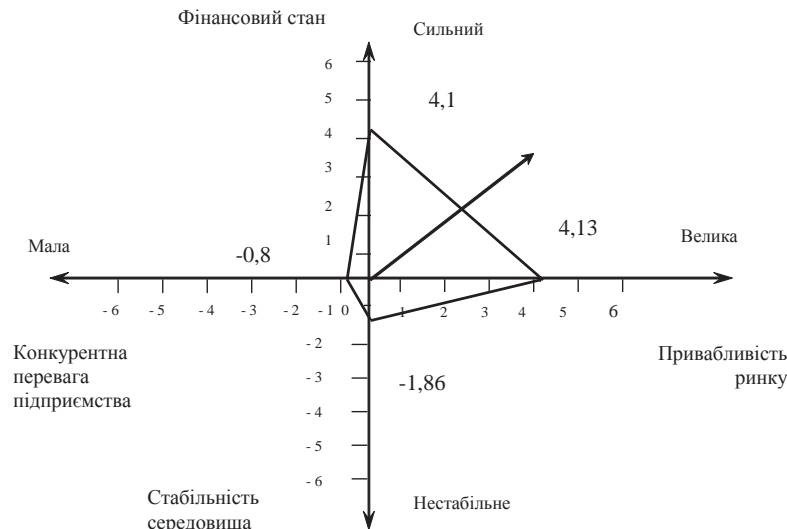
Відповідно до методології SPACE-аналізу оцінка стратегічного стану компанії проводиться за чотирма характеристиками:

- фінансовий стан компанії;
- конкурентна перевага компанії;
- привабливість ринку;
- стабільність середовища.

Підсумкові значення для графічної побудови моделі SPACE-аналізу отримуються таким

Таблиця 4. Фактори, що визначають стабільність середовища

Фактор	Значення фактора, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактора, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	Багато	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп інфляції	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Варіація попиту	Велика	1	2	3	4	5	6	Мала
Розкид цін на конкуруючу продукцію	Великий	1	2	3	4	5	6	Малий
Бар'єри для входження на ринок	Мало	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високий	1	2	3	4	5	6	Малий
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	4	5	6	Нееластичний



**Рис. 2. Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення ПАТ "Новомиколаївський молокозавод"**

чином: для оцінки фінансового положення і галузевої привабливості розраховується середнє арифметичне отриманих експертних оцінок, а для оцінки конкурентної позиції і стабільності середовища з відповідного середнього арифметичного віднімається цифра 6 [7].

У табл. 1 наведено фактори, які визначають фінансовий стан ПАТ "Новомиколаївський молокозавод".

Розрахунок числового значення по характеристиці "фінансовий стан":

$$(3+3+5+6+5+2+3+6)/8 = 33/8 = 4,13.$$

У табл. 2 представлені чинники, що визначають конкурентну перевагу ПАТ "Новомиколаївський молокозавод".

Розрахунок числового значення по характеристиці "конкурентна перевага":

$$(6+6+4+5+6+4)/6 - 6 = 31/6 - 6 = -0,8.$$

У таблицях 3 і 4 представлені фактори, що визначають привабливість (силу) ринку з виробництва молочних продуктів та стабільність середовища.

Розрахунок числового значення по характеристиці "привабливість ринку":

$$(6+4+4+2+4+2+6+5)/8 = 33/8 = 4,13.$$

Розрахунок числового значення по характеристиці "стабільність середовища":

$$(5+2+4+6+6+3+3)/7 - 6 = 29/7 - 6 = -1,86.$$

Далі нам необхідно представити графічне зображення моделі конкурентної поведінки компанії на ринку. Дана модель представлена на рисунку 2.

У результаті проведеного дослідження за методологією SPACE-аналізу, конкурентна поведінка компанії на ринку відповідає "Агресивній позиції". Теорія SPACE-аналізу дану позицію трактує таким чином.

Агресивна позиція — чітко виражена орієнтація фігури в правий верхній квадрант. Ця позиція характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Підприємство, що аналізується, має безперечну конкурентну перевагу і може зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу.

Критичним фактором (КФ) функціонування підприємства (який вимагає уваги з боку керівництва підприємства) є здатність протистояти появі нових конкурентів.

Стратегії, що рекомендуються:

- 1) пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях;
- 2) збільшення частки ринку;
- 3) концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Проведений аналіз показав, що ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" працює на привабливому, стабільно зростаючому сьогодні ринку молочної продукції, у відносно стабільному оточенні. Компанія є одним із регіональних лідерів ринку, тому топ-менеджменту компанії необхідно зважено підходити до використання наявних фінансових ресурсів з метою підтримки лідируючої ролі на ринку з виробництва молочних продуктів. Дійсно, ключовим фактором (ключовий фактор, який в даний момент вимагає уваги, як з боку керівництва підприємства, так і з боку безпосередньо функціональних підрозділів), є здатність протистояти появі нових конкурентів. Виходячи з рекомендацій проведеного SPACE-аналізу, найбільш оптимальною стратегією розвитку для бізнесу ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" є стратегія збільшення частки ринку та

концентрації ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Що стосується стратегії "пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях", то цю рекомендацію в умовах ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" слід дати в такому розумінні: створити стратегічний альянс із зарубіжним партнером щодо організації спільної торгівлі на ринку з виробництва молочної продукції іншої країни. Створення такого партнерства дозволить компанії ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" поширити своє ринкове положення.

Грунтуючись на проведеному в роботі аналізі як самий оптимальний варіант конкурентної стратегії для компанії ПАТ "Новомиколаївський молокозавод", пропонується обрати стратегію оптимальних витрат [5, с. 198—199]. Стратегія орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їх гроші. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником молочної продукції з низькими витратами і відмітними характеристиками від хороших до чудових, а потім, використовуючи перевагу по витратах, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами, що пропонують конкуренти.

#### ВИСНОВОК

На підставі проведеного SWOT-аналізу обрано стратегію розвитку, а саме стратегію посилення позиції на ринку та стратегію скорочення витрат. Для реалізації стратегії посилення позиції на ринку потрібно робити все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації значних маркетингових зусиль. Основною ідеєю стратегії скорочення витрат є пошук можливостей зменшення витрат по всьому ланцюжку цінностей компанії.

За результатами SPACE-аналізу як конкурентної стратегії для ПАТ "Новомиколаївський молокозавод" доцільно використати стратегію оптимізації витрат. Для того щоб мати низькі витрати, компанії необхідно обслуговувати декілька різних сегментів ринку, знаходити нових постачальників сировини (молока), шукати нові можливості заощадити, впроваджуючи нову техніку управління, найостанніші інноваційні розробки, мати персонал високого рівня кваліфікації. Стратегія лідерства за витратами передбачає постійне спостереження за поточною ринковою ситуацією. Таким чином, конкурентна стратегія забезпечує реалізацію стратегії розвитку.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. — Режим доступа: [www.strategy.bos.ru](http://www.strategy.bos.ru).
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: "Дело", 1992. — 702 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Гардарики, 2002. — 296 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов [пер. с англ.]; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. — Тернопіль: "Економічна думка", 2006. — 390 с.
7. Хулей Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]. — Пер. с англ.: Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Брукс, 2005. — 800 с.

#### References:

1. Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie [The strategic management], Strategy, available at: [www.strategy.bos.ru](http://www.strategy.bos.ru) (Accessed 8 October 2013).
  2. Meskon, M.H. (1992), Osnovy menedzhmenta [Basis of management], "Delo", Moscow, Russia.
  3. Vihanskij, O.S. (2002), Strategicheskoe upravlenie: uchebnik [The strategic management: a textbook], 2nd ed, Gardariki, Moscow, Russia.
  4. Porter, M. (2005), Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive strategy: Methods analyzing industries and competitors], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
  5. Tompson, A.A. (1998), Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii: uchebnik dlja vuzov [Strategic management. The art of developing and implement the strategy: a textbook for higher educational institutions], Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia.
  6. Saienko, M.H. (2006), Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk [Strategy of enterprise: textbook], "Ekonomichna dumka", Ternopil, Ukraine.
  7. Hulej, Grjem (2005), Marketingovaja strategija i konkurentnoe pozicionirovanie [Marketing strategy and competitive positioning], Balans Biznes Bruks, Dnipropetrovsk, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 02.09.2013 р.