

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ  
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

**THE FORMATION OF MARKETING COMPETITIVE  
STRATEGY OF THE DAIRY ENTERPRISES**

Суха І.В., аспірант, НУХТ. (Євсєєва І.В.)

Sukha I., postgraduate, NUFT. (Yevsieieva I.)

*Розглянуто значення стратегічного планування на підприємствах, проаналізовано конкурентні стратегії молокопереробних підприємств України.*

*The meaning of strategic planning in the enterprises is considered. Competitive strategies of the dairy enterprises of Ukraine are analyzed.*

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна стратегія.

Keywords: strategy, strategic planning, competition, competitive advantages, competitive strategy.

**Вступ.** Сучасний ринок молочних продуктів є таким, що динамічно розвивається, на ньому представлені найрізноманітніші молочні продукти різних товарних груп відомих операторів молокопереробної промисловості.

З кожним роком збільшується асортимент, покращується якість випуску продукції, впроваджуються нові найсучасніші лінії з переробки молочної сировини у готову продукцію, що дає змогу випускати нові види молочної продукції, поновлюючи та розширюючи асортиментний

ряд. Отже, споживач має можливості широкого вибору молочної продукції, що дозволяє якнайкраще задовольняти його потреби.

За таких умов, посилюється конкурентна боротьба серед багатьох підприємств молокопереробної промисловості за присутність на ринку, за збільшення ринкової частки, за певну групу споживачів. Треба відзначити, що саме конкуренція спонукає виробників до підвищення якості, розширення асортименту, покращення споживчих характеристик, прискорення впровадження результатів НТП, що допомагає з кожним роком задовольняти потреби найвибагливіших споживачів, пропонуючи удосконалений, або новий продукт.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання велика увага приділяється не тільки якості, ціні продукції, а також постає питання про формування стійких конкурентних переваг, які б допомагали відрізнити продукцію одного виробника від іншого, що створювало б сприятливі умови для визнання її споживачами.

Мова йде про випуск продукції, яка б мала відмінні властивості, підвищену корисність для споживачів, що дало б змогу привернути їх увагу до продукції та підвищити лояльність. Кожне молокопереробне підприємство займається стратегічним плануванням, розробкою маркетингових конкурентних стратегій, які в тій чи іншій ситуації допомогли б підприємству ефективно досягти поставлених цілей, зайняти та втримати провідну позицію на ринку.

Кожне підприємство ретельно відслідковує зміни, які відбуваються на ринку, вивчає дії своїх конкурентів, планує проведення заходів по покращенню виробництва. В умовах мінливого середовища, швидкої зміни ринкової ситуації, як на ринку сировини, так і на ринку готової продукції, підприємства повинні вміти вчасно реагувати на зміни та адаптувати свої дії щодо пристосування до умов, що виникають.

Гнучкість, готовність підприємств до змін, вміння без великих втрат виходити з тієї чи іншої складної ситуації, створює додаткові

конкурентні переваги. В свою чергу, широкий асортиментний ряд дає можливість переглядати продукцію, що випускається, відмовлятися від тієї, яка не є популярною на користь прибутковій і визнаній продукції.

Підприємство повинно дбати про свій імідж, про свої торгові марки, проводити акції та презентації, які б привертали увагу споживачів до продукції, знайомили з новими її видами.

Для успішно діючого підприємства важливим є не тільки утримання лідируючих позицій на даний час, але й розробка певних заходів для забезпечення динамічного розвитку в майбутньому. Тобто, підприємство повинно весь час розвиватись та вдосконалюватись: відслідковувати динаміку розвитку ринку, вивчати технології розвинених країн світу, приймати участь в міжнародних конференціях та виставках.

В своєму стратегічному портфелі таке підприємство повинно мати певні розробки нової продукції та маркетингові прийоми, які б давали змогу передбачити дії конкурентів, розрахувати можливі варіанти розвитку подій на ринку, шляхи активізації своєї діяльності. Потрібно не тільки відповідати на стратегічні рішення конкурентів, а й вміти зненацька атакувати їх своїми прорахованими діями, створюючи собі сприятливі умови для розвитку та вдосконалення.

На сьогоднішній день велика увага приділяється як стратегічному маркетинговому плануванню, так і конкурентному позиціонуванню. Кожне підприємство аналізує свої можливості, оцінює ресурси, технологію, розробляє конкурентну стратегію.

В багатьох наукових працях приділяється увага стратегічному розвитку підприємств, автори висловлюють своє бачення та підходи до стратегічного планування. На сьогоднішній день існує велика кількість визначень стратегії, стратегічного планування та управління. Адже, кожен науковець вкладає в ці поняття своє ставлення, свою точку зору, погоджуючись, чи не погоджуючись з точкою зору інших науковців.

Класичними представниками розвитку теорії конкурентного стратегічного планування є М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мінтцберг, Ф. Котлер, А. Мескон, І. Ансофф, Дж. Б. Куїн та багато інших, серед вітчизняних вчених треба відмітити В.Д. Немцова, Л.Є. Довганя, С.С. Гаркавенко та інших.

**Результати.** Серед основних підходів до визначення поняття „стратегія” можна виділити такі: (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Трактування поняття стратегія

Визначення: Стратегія – це:...	Автор
створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає визначений перелік видів діяльності; рішення компромісів у конкуренції; відмова від деяких видів діяльності; оптимальний добір видів діяльності компанії;	М. Портер[7]
програма заходів у всіх важливих підприємницьких, конкурентних і функціональних областях, що повинні бути здійсненні для досягнення організаційних цілей і позиціонування організації для стабільного успіху.	А. Томпсон А.Стрікленд [8]
комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.	А. Мескон [4]
набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	І. Ансофф [1]

<p>5P - plan (план) - свідомо вибрана послідовність дій;  ploy (хитрість) - «маневр» з метою обійти конкурента;  position (позиція) - місцезнаходження в середовищі;  perspective (світогляд) - особистий спосіб світосприйняття;  preference (перевага) - створення конкурентної переваги.</p>	<p>Г.Мінтцберг  [9]</p>
<p>спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.</p>	<p>Дж. Б. Куїн [5]</p>
<p>логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір виконати маркетингові завдання.</p>	<p>Ф. Котлер [3]</p>
<p>довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.</p>	<p>В.Д. Немцов  Л.Є.Довгань  [5]</p>

На нашу думку, стратегія – це програма дій, яка направлена на розкриття та досягнення поставленої мети підприємства, на ефективне використання наявних ресурсів з метою задоволення потреб споживачів найкращим способом та отримання прибутку, як винагороди за виконану роботу, а також утримання існуючих позицій на ринку та покращення своєї діяльності.

Стратегію підприємства можна розглядати на різних організаційних рівнях. Відповідно до однієї із можливих класифікацій виділяють такі рівні стратегії: [5,7]

- корпоративна (стратегія сукупності напрямків бізнесу);
- конкурентна (стратегія по окремих напрямках бізнесу);
- функціональна (стратегія всередині будь-якого напрямку бізнесу).

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка охоплює всі напрями діяльності, якими займається диверсифікована компанія. Вона включає в себе рішення, в яких саме галузях підприємство має намір конкурувати і як будуть пов'язані між собою різні напрямки бізнесу, також встановлюється порядок розподілу ресурсів. [5,7]

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство має намір конкурувати в певній галузі, дає змогу проаналізувати, яким чином підприємство створює собі привабливе становище в галузі, досягає лояльності споживачів до продукції, які застосовуються методики для просування товарів та інші методи маркетингу. [5]. Тобто, конкурентна стратегія формується залежно від конкурентної позиції, яку займає підприємство на ринку. Вона базується на певних конкурентних перевагах, серед яких, на думку автора, треба виділити: якість продукції, ціну, широту асортименту, частку ринку, рекламний бюджет, підтримку збуту та ін.

До функціональних стратегій відносяться: маркетингова стратегія, фінансова, виробнича, технологічна, інноваційна та деякі інші стратегії. Всі ці стратегії підсилюють конкурентну стратегію підприємства.

**Висновок.** Маючи за мету реалізувати певні поставлені цілі, підприємство спочатку починає розроблювати маркетингову стратегію, тобто план дій, який передбачає сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку, визначення пріоритетних конкурентів, виділення своїх конкурентних переваг. Вірно сформувавши маркетингову стратегію, можна переходити до розробки конкурентної

стратегії, яка допомогла б досягти найкращих показників роботи у визначеній сфері діяльності на ринку.

Конкурентна стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності і зберігання існуючих конкурентних переваг, формування механізму реагування на зовнішні зміни, об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

Існує багато наукових праць пов'язаних із вивченням питань конкуренції, конкурентних стратегій та конкурентного позиціонування. Сучасна економічна література виділяє 4 типи конкурентних стратегій [2]:

1. **стратегія лідера**, тобто стратегія підприємства, яке займає домінуюче положення на ринку;
2. **стратегія челенджера** - стратегія підприємства, яке прагне зайняти місце лідера;
3. **стратегія послідовника** - стратегія підприємства, яке успішно діє на ринку і прагне зберегти існуючу позицію на ньому;
4. **стратегія нішера**, тобто стратегія підприємства, яке обслуговує один або декілька сегментів ринку.

Успішне підприємство – лідер повинно постійно генерувати нові ідеї щодо задоволення потреб споживачів якнайкращим способом. Підприємство закріплює свою позицію на ринку, випускаючи товари і послуги, які перетворюють його попередні товари на застарілі. Таким чином, підприємство йде вперед, розробляючи більш досконалу формулу продукту. Такої стратегії дотримується більшість великих молокопереробних підприємств, таких як ВАТ „Галактон”, ЗАТ „Лакталіс – Україна”, ВАТ „Придніпровський комбінат”, ВАТ „Київський молокозавод №3” Вімм-Білл-Данн Україна, які випускають молочну продукцію з вітамінним комплексом, із вмістом різних корисних бактерій, тощо. Великого значення набуває, також, вміння підприємством блокувати дії конкурентів, які могли б спровокувати несприятливий розвиток подій.

**Стратегія підприємства - челенджера** направлена на пошук слабких сторін у діяльності лідера й використанні їх для покращення свого становища, наприклад, збільшення частки ринку, завоювання більш лояльного ставлення споживачів до своїх торгових марок. Ця стратегія застосовується молокопереробними підприємствами, які входять до десятки найсильніших підприємств і мають намір зайняти першу позицію по різних товарних групах. Як правило, одним із способів є встановлення нового технологічного обладнання та застосування найновіших сучасних технологій виробництва молокопродуктів. Серед них треба виділити такі підприємства, як корпорація „Фанні”, торгово-промислова група „Рейнфорд”, ВАТ „Харківський молкомбінат”, ВАТ „Люстдорф”, ЗАТ „Білоsvіт-Умань”.

**Стратегія послідовника** сконцентрована на використанні стратегії лідера або на наслідуванні окремих її елементів для збереження своєї існуючої позиції на ринку. Ця стратегія використовується багатьма підприємствами нашої країни, наприклад ЗАТ „Білоsvіт-Умань” використовувало цю стратегію коли іншими підприємствами було запроваджено випуск біо-продукції.

**Стратегія нішера** - найефективніша для невеликих підприємств, діяльність яких сконцентрована на обслуговуванні певного сегменту ринку або певної групи споживачів. Як правило, це невеликі підприємства в регіонах нашої країни, які забезпечують місцевих споживачів молочними продуктами, виходячи із окремих характеристик сегменту (рівень доходів, вік, традиції споживання, з'ясовані переваги тощо).

Отже, відповідно до існуючих конкурентних переваг та до становища, в якому перебуває підприємство, ведеться вибір та розробка тієї чи іншої конкурентної стратегії, яка б дала змогу ефективно вести діяльність та досягати кращих результатів роботи в умовах обмежених ресурсів і впливу мінливого зовнішнього середовища.



## Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. –Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. – М.;СПб;К.:Изд. дом „Вильямс”, 2000. – 944 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Дело Лтд, 1992.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕКсОб”, 2001. -560с.
6. Пабат В.О., Вінничук Д.Т., Чагаровський В.П. Молочна індустрія України: стан та перспективи розвитку - К.: Наукова думка, 2003. – 75 с.
7. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.- 496 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учеб. Для вузов: Пер. с англ.. / Под ред Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
9. Mintzberg H., Quinn J. The strategy process. Revised European Edition. – Sumantra Gh, 1996.

Стаття надрукована в збірнику наукових праць НУХТ №19, частина I, 2006, с.40 – 43.

