

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ЛУЦІВ ОЛЬГА РОМАНІВНА

УДК 334.715.009.12:637.13

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

(на прикладі молокопереробної галузі)

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(харчова промисловість)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Київ – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України (м. Тернопіль).

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Гринчуцький Валерій Іванович,
Тернопільський національний економічний
університет
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри економіки підприємств і
корпорацій

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Пархомець Микола Кирилович,
Тернопільський національний економічний
університет
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри аграрного бізнесу і обліку

кандидат економічних наук, старший науковий
співробітник

Козак Ольга Анатоліївна,
Національний науковий центр "Інститут аграрної
економіки"
Національної академії аграрних наук України,
провідний науковий співробітник відділу
розвитку підприємництва і кооперацій

Захист відбудеться "18" лютого 2011 р. о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 в Національному університеті харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, корп. А, аудиторія 311.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розіслано "10" січня 2011 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
к.е.н., доцент

В. М. Марченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Успішне стратегічне планування діяльності підприємства не передбачає повного уникнення ризику. Актуальним стає визначення його та врахування його величини при побудові конкурентної стратегії. Існує прямопропорційна залежність між рівнем ризику і рівнем доходу. Для максимізації доходу, підприємства змушені підвищувати ризик, а для того, щоб забезпечити баланс між рівнем ризику та рівнем доходу, доцільно використовувати інструментарій прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, а саме, теорію ігор та теорію статистичних рішень, процедуру вибору оптимальних стратегій.

Оскільки молокопродукти – це продукти повсякденного споживання, для яких характерний низький рівень еластичності за ціною, відносно високий рівень еластичності за доходом та перехресної еластичності. Загальним завданням для молокопереробних підприємств є зміцнення позицій на внутрішньому ринку, вихід та завоювання сегментів зовнішнього ринку. Таке прагнення обумовлює необхідність виявлення головних чинників успіху, знаходження яких потребує запровадження прогресивних методів і підходів стратегічного управління на підприємствах галузі, розробки певної конкурентної стратегії, використання якої буде сприяти зміцненню конкурентних позицій, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг підприємствами у довгостроковій перспективі.

Комплексні методологічні та методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств досліджувались зарубіжними вченими, серед яких І. Ансофф, Г. Ассель, Б. Карлофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, А. Томпсон. Необхідно відмітити праці вітчизняних науковців за цією проблематикою Л. Балабанової, О. Виханського, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Немцова, С. Покропивного, К. Редченка, М. Саєнка та інших.

Проблемам конкуренції й конкурентоспроможності та якості продукції АПК присвячено роботи українських економістів Р. Горбенка, В. Губенка, О. Гудзинського, О. Драган, Л. Євчук, І. Кириленка, О. Кондратюка, Т. Марченка, І. Міхаліна, О. Сидоренка, О. Сологуб, І. Сухої, В. Трегобчука, О. Шпичака, З. Шершньової та інших. Суттєвий внесок у дослідження конкурентоспроможності зробили зарубіжні вчені П. Друкер, П. Зав'ялов, Ю. Кормнов, А. Курно, Л. Мартін, Д. Роудес, Е. Тюрем, І. Фамінський, Р. Фатхутдінов, Ф. Еджуорт, Е. Чемберлен та інші.

Вивчення сутності особливостей і різних видів економічного ризику, їх впливу на розвиток підприємств та економіки загалом, узагальнення світового і вітчизняного досвіду, оцінювання і оптимізація ризиків знайшла своє відображення в працях В. Андрійчука, Р. Базела, В. Вітлінського, С. Ілляшенка, Н. Скопенко, А. Старостіної, А. Шегди, О. Ястремського та інших.

Проблемами розвитку та дослідження ринку молока та молочної продукції займаються такі українські вчені як: С. Васильчак, Н. Голомша,

В. Зимовець, М. Ільчук, О. Козак, П. Копитко, Т. Мостенська, В. Пабат, М. Пархомець, Д. Семенда та інші.

Однак у науковій літературі недостатньо висвітленими залишаються теоретичні та методичні підходи до розробки конкурентної стратегії в сфері молокопереробки, потребує вивчення вплив конкурентної стратегії на рівень конкурентоспроможності підприємства та його економічний потенціал в умовах невизначеності.

Теоретична неоднозначність багатьох питань даної проблематики негативно впливає на конкурентну стратегію молокопереробних підприємств, не дозволяє більш продуктивно використати потенціал невеликих регіональних виробників, враховувати рівень ризику при цьому. Дисертаційна робота є однією із спроб усунути цей недолік, що зумовлює своєчасність, актуальність та практичну значимість дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною комплексної науково-дослідної теми: “Маркетингові засади розвитку підприємства у висококонкурентному інноваційному середовищі” (номер державної реєстрації 0109U008060), що виконується кафедрою промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Автором розроблені підходи до формування та реалізації конкурентної стратегії молокопереробного підприємства в умовах невизначеності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи аналізу, оцінки та врахування стратегії маркетингу на молокопереробних підприємствах, вивчення особливостей, стану та тенденцій розвитку підприємств галузі та розробка конкурентної стратегії для них з врахуванням ризику.

Для досягнення мети дослідження були поставлені та вирішені такі основні завдання:

- узагальнено та систематизовано існуючі теоретичні підходи до визначення економічного змісту категорій “стратегія”, “конкурентна стратегія”;
- проаналізовано існуючу класифікацію конкурентних стратегій;
- проведено аналіз та обґрунтовано методи і прийоми дослідження, які визначають використання стратегії для розвитку молокопереробних підприємств;
- узагальнено методичні підходи та запропоновано інструментарій аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначено концептуальні основи управління господарським ризиком на підприємствах та обґрунтовано напрями та особливості формування комплексної системи управління господарським ризиком молокопереробних підприємств;
- охарактеризовано напрями функціонування ринку молока та молочних продуктів в умовах обмежених ресурсів;

- досліджено вплив факторів ризику на діяльність молокопереробних підприємств та визначено особливості функціонування підприємств галузі в умовах невизначеності;
- запропоновано методику визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження обрано процес формування та реалізації конкурентної стратегії на молокопереробних підприємствах в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти побудови ефективної конкурентної стратегії маркетингу та системи відносин, що її супроводжують, з метою підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Методи дослідження включають загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки, в основу яких покладено системний та міждисциплінарний підхід. У процесі роботи над дисертацією використано наступні методи:

- теоретичного узагальнення та порівняння – для розкриття змісту і сутності стратегії, конкурентної стратегії та стратегічного аналізу;
- порівняльного аналізу – для визначення стану ринку молока та молочної продукції; дослідження ефективності діяльності молокопереробних підприємств України;
- комплексного аналізу – для розробки рекомендацій щодо впровадження маркетингової стратегії на молокопереробних підприємствах;
- метод експертних оцінок, інтегральний метод імовірнісної оцінки ризику – для аналізу господарського ризику підприємств молокопереробної галузі, оцінки ступеня впливу ризику на результат діяльності та визначення оптимальних шляхів управління ним.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування конкурентної стратегії в умовах невизначеності.

Фактографія дисертації базується на звітній інформації підприємств молокопереробної галузі, даних Державного комітету статистики України, наукових працях, матеріалах спеціальних періодичних видань з проблем, що розглядались, а також на матеріалах спеціально організованих авторських спостережень та опитувань.

Опрацювання даних проводилося за допомогою використання пакетів сучасних прикладних програм.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних основ і особливостей формулювання та реалізації конкурентної стратегії молокопереробних підприємств в умовах невизначеності, в обґрунтуванні оперативного коригування рівня конкурентоспроможності продукції з урахуванням дестабілізаційних

процесів та ризику. Найбільш важливими науковими результатами, які відображають особистий внесок автора, є такі:

вперше:

- розроблено циклічну модель формування конкурентної стратегії підприємства на основі взаємодії стратегічного управління та маркетингу, яка створює адекватну конкурентній ситуації та кон'юнктурі ринку структуру маркетингових досліджень ринку молокопродуктів із врахуванням ризику;

удосконалено:

- методика проведення комплексної оцінки формування конкурентної стратегії окремої стратегічної одиниці бізнесу, що забезпечує покращення механізму та деталізує моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій відповідно до визначених критеріїв (Вальда, Гурвіца, Севіджа, Бейєса-Лапласа);
- систему показників оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств шляхом їх систематизації та врахування особливостей молокопереробної галузі;
- методика визначення конкурентоспроможності молокопродукції, за якою ефект споживання визначається як відношення суми підсумкового корисного ефекту та загального рівня якості до повних затрат на придбання товару для подальшого використання при розробці конкурентної стратегії;
- теоретичні підходи до формування конкурентної стратегії молокопереробних підприємств з урахуванням якісних та кількісних показників оцінки ризику.

дістали подальшого розвитку:

- теоретичний підхід до визначення економічного змісту понять “стратегія” та “конкурентна стратегія”;
- концептуальні аспекти врахування ризику при формуванні конкурентної стратегії підприємства як процесу впливу ступеня ризику на рівень розвитку галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування та розробки конкурентної стратегії молокопереробних підприємств в Тернопільській області. Запропоновані методичні підходи дозволять вітчизняним молокопереробним підприємствам застосовувати стратегічне управління в управлінській діяльності при врахуванні господарського ризику.

Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи розглянуті та отримали схвальний висновок спеціалістів головного управління агропромислового розвитку Тернопільської облдержадміністрації (довідка про впровадження № 10 – 4 / 25 – 137 від 11. 09. 2009 р.; акт про впровадження № 10 – 4 / 25 - 136 від 11. 09. 2009 р.), керівництва ВАТ Хоростківський маслозавод “Колмаш” (довідка про впровадження № 12 / 02 від 22. 10. 2008 р.), провідних спеціалістів ТСФ ПП “Альма-Віта”

(акт про впровадження № 13 / 02 від 17. 11. 2008 р.), керівництва ЗАТ “Тернопільський молокозавод” (довідка про впровадження № 45 від 15. 04. 2009 р.; акт про впровадження № 7 від 15. 04. 2009 р.).

Наукові розробки дисертанта використовуються в навчальному процесі кафедри економіки підприємства Галицького інституту імені В'ячеслава Чорновола при викладанні дисциплін “Маркетинг”, “Планування діяльності підприємств” (довідка про впровадження № 155 / 04 від 02. 09. 2009 р.), кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисциплін “Стратегічний маркетинг”, “Маркетингова товарна політики”, “Промисловий маркетинг” (довідка про впровадження № 1663 від 25. 08. 2009 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій запропоновано авторський підхід до розв'язання проблеми формування конкурентної стратегії на молокопереробних підприємствах в умовах невизначеності. Усі наукові результати, що викладені в дисертаційній роботі, автор отримав особисто у процесі автентичного наукового дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження апробовані на наукових та науково-практичних конференціях: “Теория и практика экономики и предпринимательства” (II науково-практична конференція, м. Алушта, 2005 р.); “Економіка України: шлях трансформації до ринкового середовища” (VIII науково-практична конференція, м. Тернопіль, 2005 р.); “Розвиток підприємницької діяльності на Україні: історія та сьогодення” (IX Наукова конференція, м. Тернопіль, 2005 р.); “Україна наукова” (III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Київ, 2007 р.); “Теоретична і прикладна економіка: задачі та перспективи” (I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, м. Тернопіль, 2008 р.); “Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України” (VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Дніпропетровськ, 2009 р.); “Теоретичні основи та сучасні моделі розвитку національної економіки в умовах інтеграційних процесів” (Міжнародна науково-практична конференція, м. Тернопіль, 2009 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 14 одноосібних наукових праць, з них 7 статей у наукових фахових виданнях, 6 тез доповідей на науково-практичних конференціях і 1 стаття - в інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій складає 2,69 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації складає 227 сторінок комп'ютерного тексту. Дисертація має 33 таблиці, 28 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел містить 241 найменування і займає 22 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, висвітлено наукову новизну. Зазначено практичне значення отриманих результатів та особистий внесок здобувача.

У першому розділі **“Теоретико-методологічні засади конкурентної стратегії підприємства”** проаналізовано теоретичні аспекти конкурентної стратегії та визначено, що поведінку підприємства щодо конкурентів визначає конкурентна стратегія, основою розробки якої є проведення аналізу конкурентів, який дозволяє визначатися із конкурентними перевагами та напрямками конкурентної боротьби. Враховуючи існуючі наукові підходи, автор пропонує розглядати стратегію як алгоритм управління поведінкою організації для забезпечення досягнення визначеної цілі, а конкурентну стратегію як алгоритм управління поведінкою організації для забезпечення досягнення визначеної ринкової позиції, що базується на конкурентних перевагах підприємства та знаннях про розвиток конкурентного середовища.

На основі досліджень теоретико-економічної сутності конкурентної стратегії запропоновано доповнення класифікаційних ознак конкурентної стратегії **“можливість набуття конкурентних переваг”**, що дозволило виокремити: стратегію підтримки конкурентних переваг та стратегію розвитку конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє більш чітко ідентифікувати напрями взаємодії підприємства з ринком.

Загострення конкурентної боротьби в галузі призводить до виходу з ринку підприємств, що мають негнучкий менеджмент, високі витрати на випуск і реалізацію продукції. Конкуренція виступає тим стимулом, що змушує виробників працювати з максимально можливим результатом, а конкурентоспроможність уособлює в собі сукупність тих показників товару, які забезпечують задоволення потреб покупців.

Конкурентоспроможність підприємства за сучасних умов відображає можливість підприємства ефективно адаптуватися до змін конкурентного середовища, використовуючи свої конкурентні переваги та концентруючи зусилля на пріоритетних напрямках роботи. Беручи до уваги різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, автором робиться висновок, що доцільно дотримуватися чотирьох основних підходів: методу, який базується на теорії ефективної конкуренції; підході, який пов'язує рівень конкурентоспроможності підприємства з показниками якості продукції, що випускається; підході, в основі якого покладено теорію конкурентної переваги та метод бенчмаркінгу. Використання наведених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства найкращим чином реалізується при використанні методики оцінки зведеного рівня конкурентоспроможності.

Оцінка обраних стратегій за допомогою методів економіко-математичного моделювання буде більш ефективною. Для моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій доцільно використовувати критерії: Вальда, Гурвіца, Севіджа та Бейеса-Лапласа.

При формуванні конкурентної стратегії необхідно деталізувати алгоритм управлінських дій. Для цього пропонується виокремити наступні підетапи: швидкість зростання, диференціація ринку та диференціація продуктів. Це дозволить покращити механізм формування конкурентної стратегії окремої стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) (рис. 1).

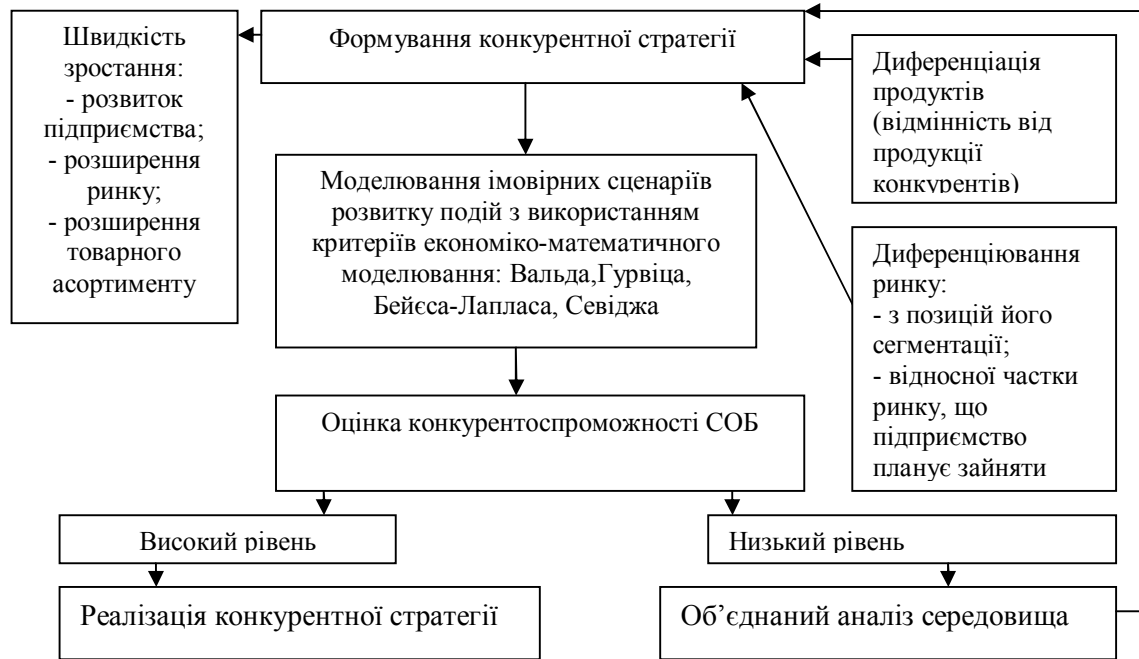


Рис. 1. Алгоритм реалізації конкурентної стратегії окремої СОБ

З метою покращення сприйняття впливу конкурентної стратегії на рівень конкурентоспроможності підприємства, автором запропоновано скористатися "колесом розвитку конкурентної стратегії" - спрощеною моделлю конкурентоспроможності підприємства, яка відображає взаємозв'язок між перевагами підприємства, його конкурентним статусом та конкурентною стратегією (рис. 2.).

Комплекс можливостей і ресурсів підприємства забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей (втілення конкурентної стратегії). Під впливом зовнішніх факторів комплекс можливостей та ресурсів змінюється, що вимагає розроблення ряду управлінських рішень і дій щодо формування і реалізації конкурентних стратегій для досягнення поставлених стратегічних цілей, що відповідає змінам зовнішнього середовища.

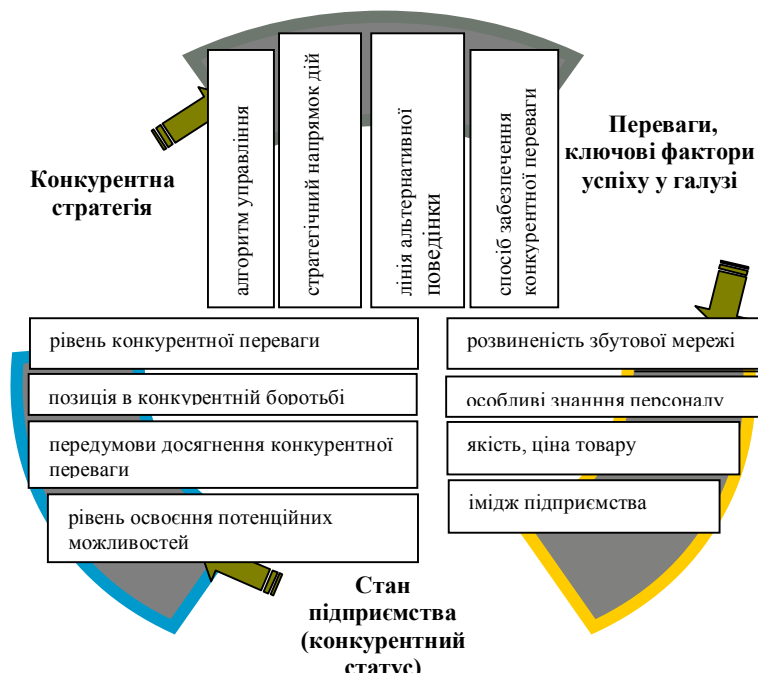


Рис. 2. Колесо розвитку конкурентної стратегії

У другому розділі “Аналіз конкурентного середовища ринку молокопродуктів в умовах невизначеності” проаналізовано конкурентні позиції молокопереробних підприємств України, досліджено конкурентне середовище та визначено основні тенденції розвитку підприємств молочної галузі.

Грунтовний аналіз стану ринку молокопродуктів та вивчення тенденцій розвитку молокопереробних підприємств є першочерговим елементом на шляху формування конкурентної стратегії. Досліджено, що наявні в Україні виробничі потужності дозволяють переробляти за рік 20-22 млн. тонн молока, але більшість підприємств не використовують свої потенційні можливості через брак сировинних ресурсів, жорстку конкурентну боротьбу за частку ринку та зниження купівельної спроможності населення. Це призвело до завантаженості потужностей більшості підприємств на рівні 35-40 %.

У 2009 році виробництво молока становило 11500 тис. тонн, що з урахуванням можливих обсягів імпорту у межах 700 тис. тонн дало змогу збільшити споживання цієї продукції на одну особу до 224,4 кілограмів при раціональній нормі – 390 кг. Експорт молока та молокопродуктів у 2009 році становив в межах 700 тис. тонн, або менше, порівняно з 2008 р. на 40 %.

Для молокопереробної галузі характерна подальша концентрація та спеціалізація виробництва, що супроводжується поглинанням малих та середніх підприємств. Не дивлячись на обмежені обсяги виробництва сировини, молокопереробні підприємства виступають привабливим об’єктом для інвестування. Найбільшу за обсягом частку на ринку молочних продуктів займає продукція з незбираного молока. Останнім часом на ринку

молокопродуктів інтенсивно розвивається ніша сиркової продукції та йогуртів.

У даний час молокопродуктовий підкомплекс функціонує в режимі організаційного відокремлення різних його ланок, які керуються своїми господарськими інтересами. Найбільш перспективними для підприємств молокопереробної галузі є активізація діяльності по чотирьох основних напрямках: створення мережевих структур; утворення регіональних кластерів; диверсифікація діяльності підприємств; поглиблення спеціалізації, підвищення рівня концентрації та інтеграції виробництва на інноваційній основі. Виникає потреба в оптимізації системи забезпечення сировиною, якісного управління ризиками задля запобігання повному чи частковому призупиненню виробництва, максимізації ефекту злиття та поглинання.

В результаті проведеного дослідження розроблений алгоритм побудови конкурентної стратегії молокопереробного підприємства в умовах невизначеності, який може бути представлений у вигляді блок-схеми, яка передбачає послідовне проходження 7 етапів (рис. 3).

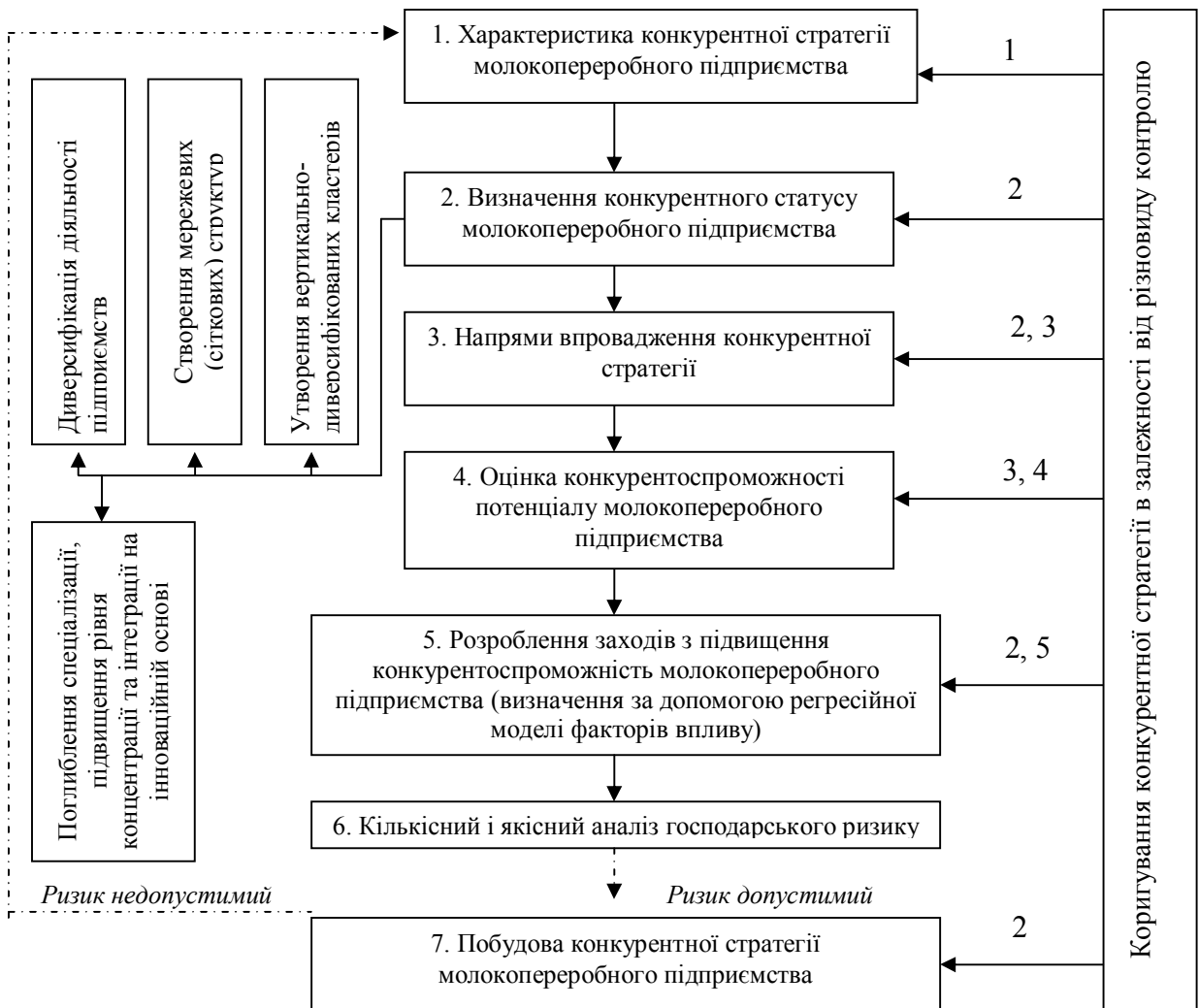


Рис. 3. Блок-схема побудови конкурентної стратегії молокопереробного підприємства в умовах невизначеності

Для досягнення найкращих результатів проводиться коригування конкурентної стратегії за результатами контролю як інструменту уточнення конкурентної стратегії (1 – контроль за сировиною; 2 – контроль за організаційною діяльністю; 3 – контроль за виробничою діяльністю; 4 – фінансовий контроль; 5 – маркетинговий контроль) при врахуванні ризику (допустимого, недопустимого).

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволить визначити конкурентоспроможність потенціалу молокопереробного підприємства. Чим більше значення даного показника, тим більш конкурентоспроможним є товар.

Показник пропонується розраховувати за формулою:

$$K_{int} = K_y / K, \text{ де } K_y = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n P_{etal}}, \quad K = C_{досл} / C_{etal}, \quad (1)$$

де K_{int} – інтегральний показник конкурентоспроможності; K – показник конкурентоспроможності товару за кількісними параметрами; K_y – показник конкурентоспроможності товару за якісними характеристиками; n – кількість показників загальної оцінки i -тих параметрів індексів, P_{etal} – товар-еталон; P_i – досліджуваний товар; $C_{досл}$ – ціна досліджуваного товару, C_{etal} – ціна еталону.

Розрахунок загальної оцінки i -го параметричного індексу досліджуваного товару (I_p) пропонується здійснювати за формулою:

$$I_p = V_i * I_i, \quad (2)$$

де V_i – ваговий індекс i -того показника конкурентоспроможності; I_i – значення оцінки i -того показника конкурентоспроможності. Ваговий індекс для кожного якісного показника коливається в межах від 0,1 до 0,9 за принципом ієрархії важливості для покупця.

На основі проведених досліджень шляхом опитування та проведених розрахунків виявлено, що найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності серед молокопереробних підприємств Тернопільської області має ЗАТ “Тернопільський молокозавод” – 0,92. Дане підприємство лідирує серед конкурентів та має найвищий потенціал. При значенні коефіцієнту конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, доцільно обирати стратегію ринкового послідовника.

Результати розрахунку представлені у таблиці 1.

Інтегральний показник конкурентоспроможності молокопереробних підприємств (2007-2008 рр.)

№ п/п	Оцінювальні параметри	Ваговий індекс	Еталон	Виробники з інших областей	Іноземні виробники	Назва підприємства							
						Шумський ВАТ "Маслозавод"	Чортківський ВАТ "Сир завод"	ЗАТ "Тернопільський молокозавод"	Зборівський ТОВ "Медобори"	Теребовлянська "Альма-Віта"	СП КМПП "Біопродукт"	Бучацький ЗАТ "Сир завод"	Кременецький ЗАТ "Молоко"
						Якісні параметри							
1.	Смакові властивості	0,3	1,5	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	0,9	0,9	1,2	1,2	1,2
2.	Дизайн упаковки	0,2	1	0,8	1	0,6	0,8	1	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8
3.	Канали розповсюдження	0,1	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
4.	Імідж товарної марки	0,1	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
5.	Реклама	0,1	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
6.	Товарний асортимент	0,2	1	0,8	0,8	0,6	0,8	1	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6
7.	Сума одиничних параметрів	1	5	3,8	4,2	3,3	3,7	4,7	3	3,3	3,8	3,7	3,5
8.	За якісними параметрами, K_y		1	0,76	0,84	0,66	0,74	0,94	0,60	0,66	0,76	0,74	0,70
Кількісні параметри													
9.	За кількісними параметрами, K		1	1,06	1,1	0,95	0,95	0,98	0,98	0,98	0,95	1	0,95
10.	K_{int}		1	0,72	0,76	0,69	0,76	0,92	0,61	0,67	0,80	0,74	0,74

У третьому розділі **“Розробка конкурентної стратегії підприємства”** визначено критерії формування конкурентних стратегій молокопереробних підприємств в умовах невизначеності, враховано чинники невизначеності та ризику в управлінні господарською діяльністю підприємства, проведена оцінка ризиків, які виникають на мікро- та макрорівнях, побудована модель для визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії.

Наближення попиту на молокопродукти до певного рівня свідчить про те, що можливості збільшення обсягів реалізації продукції майже вичерпані і перспективи бізнесу виробників продукції залежать від визначення напрямів змін та продукції, можливостей їх реалізації, тобто виникає потреба в удосконаленні конкурентної стратегії.

В ході розробки та затвердження конкурентної стратегії визначено ряд впливових факторів (розвиненість збутової мережі, особливі знання персоналу, якість та ціна товару, імідж підприємства), які є найбільш важливими для діяльності підприємства, та виявлено їх вплив на бізнес-процеси. Це дозволило: проаналізувати адекватність визначення часу для реалізації запланованої конкурентної стратегії; врахувати непередбачені досі чинники зовнішнього середовища, що могли б стати перешкодою; краще скоординувати дії між різними структурними підрозділами підприємства; краще врахувати ті повсякденні бізнес-процеси, що мають властивість до повторення; з метою деталізації конкурентної стратегії з річним бюджетом та скоригування розподілу ресурсів відповідно до цілей конкурентної стратегії, детальніше прорахувати наявні ресурси та їх розподіл.

Для моделювання ймовірних сценаріїв розвитку молокопереробного підприємства запропоновано використати теорію статистичних рішень. Згідно отриманих даних, молокопереробні підприємства Тернопільської області мають найкращим варіантом розвитку саме стратегію, що пов'язана з можливістю розробки нових товарів та можливості розширення ринку збуту.

У маркетинговій діяльності часто виникають ситуації, за яких доводиться приймати рішення, виходячи з недостатньо чітко визначених умов та оперуючи не завжди надійною інформацією, що викликає потребу в оцінюванні ймовірності досягнення тих чи інших результатів.

Якісний аналіз ризиків в діяльності молочної галузі дозволив встановити, що основними наслідками впливу ризику є: зменшення кількості виробленої продукції; зростання витрат на виробництво; зниження обсягів реалізації; неправильно обрана конкурентна стратегія; втрата наявних і потенційних споживачів; погіршення якості сировини; збільшення витрат на збут; зростання цін на готову продукцію, обумовленого збільшенням витрат на виробництво та підвищенням цін на сировину; низька виробнича потужність тощо.

За результатами проведеної експертної оцінки господарських ризиків, що супроводжують діяльність підприємств молочної галузі в сучасних умовах можна зробити наступні висновки. Найбільшу ймовірність виникнення та високий рівень впливу мають наступні ризикові ситуації: неотримання очікуваного прибутку та банкрутство підприємства (фінансовий ризик); зниження обсягів реалізації, погіршення якості продукції (виробничий ризик); неадекватна конкурентна стратегія, необ'єктивність прийнятих рішень (організаційний ризик).

За аналізований період, ймовірність виникнення всіх груп господарського ризику мікрорівня приблизно однакова (на рівні 0,5), проте фінансовий ризик, за оцінкою експертів є таким, що найбільше впливає на діяльність молокопереробних підприємств Тернопільської області, а настання його є найбільш ймовірне.

Невизначеність в економічній, політичній та соціальній ситуації в країні обумовлюють необхідність врахування ризиків макросередовища. Як підтверджує проведене опитування, політико-правовий та економічний ризики в сучасних умовах мають найбільший руйнівний вплив на ефективне функціонування молокопереробних підприємств.

Для передбачення різних параметрів функціонування молокопереробного підприємства використовуються засоби прогнозування, які повинні скоротити ризики прийняття некоректних рішень та максимізувати прибуток.

Рішення щодо формування конкурентної стратегії зумовлюють необхідність визначення виду та величини ризику, який при цьому виникає. Циклічна модель формування програми коригування стратегії молокопереробного підприємства дозволяє як визначити можливість виникнення ризику, так і його величину на кожній фазі формування конкурентної стратегії (рис. 4).

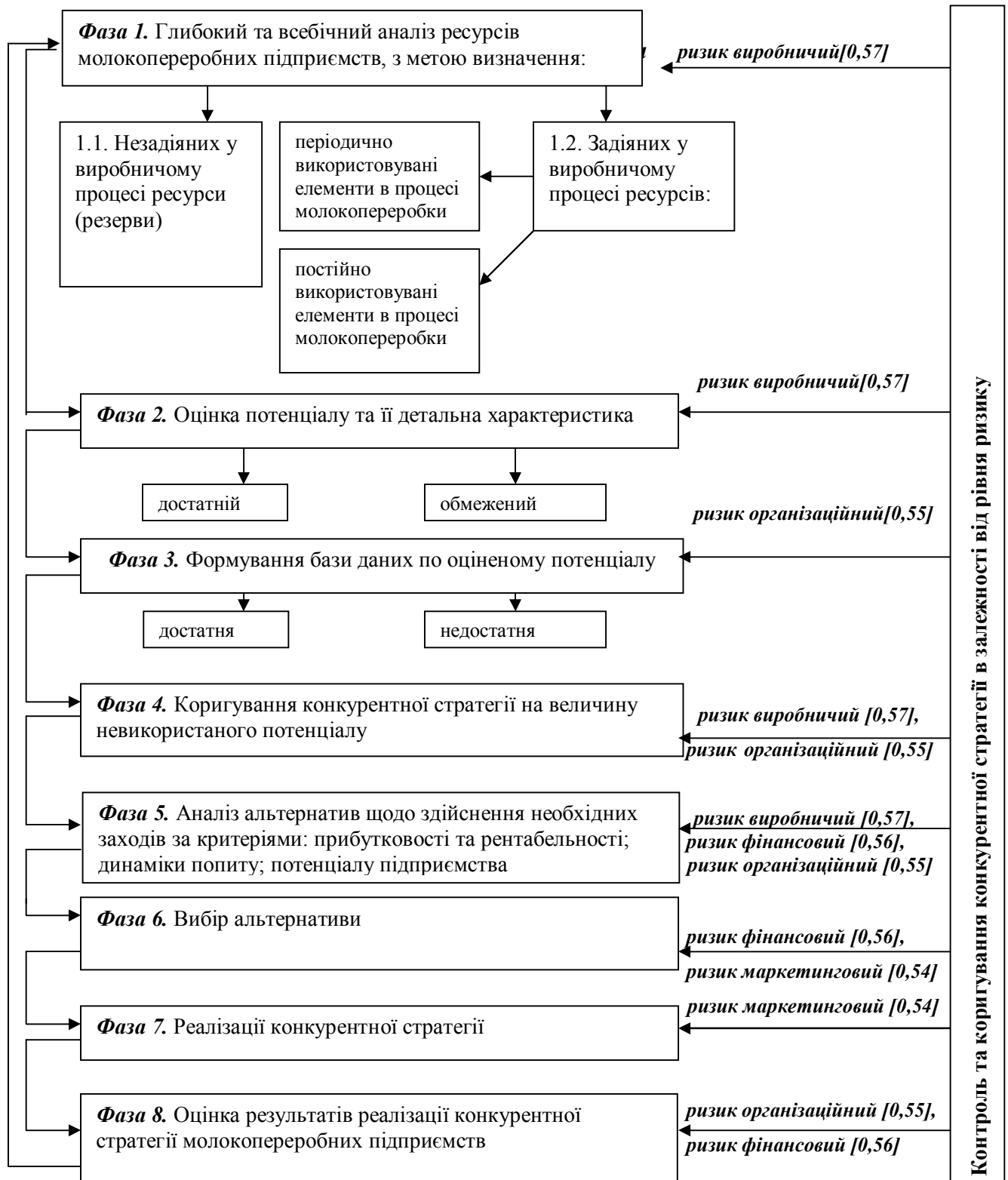


Рис. 4. Циклічна модель формування програми коригування конкурентної стратегії молокопереробного підприємства

Проаналізувавши вплив ризику, можна зробити висновок: ризик мікрорівня знаходиться в межах 0,21 – 0,8, що відповідає діапазону від помірного до високого рівня ризику. Рівень втрат від настання зовнішнього господарського ризику знаходиться в межах 0 – 0,8.

Виробників молочної продукції в Тернопільській області можна розділити на дві стратегічні групи. Перша – це потужні виробники, які орієнтовані на весь український ринок молочної продукції та мають сильну конкурентну позицію. Друга – це виробники, діяльність яких спрямована на регіональний (в межах області) та місцевий (в межах міста, району) ринки. Друга стратегічна група характеризується слабкою конкурентною позицією, незначними масштабами діяльності, орієнтацією на один ринковий сегмент.

Для визначення впливу ризику на вибір альтернативної конкурентної стратегії запропоновано модель стратегічного аналізу, що дозволить врахувати як рівень розвитку галузі, а відповідно і рівень розвитку товару, так і ступінь впливу ризику (рис. 5):

Рівень розвитку галузі	Рівень розвитку товару	Ступінь впливу ризику							
		Слабкий [0,0,2]	Помірний [0,21-0,4]	Середній [0,41-0,6]	Високий [0,61-0,8]	Слабкий [0,0,2]	Помірний [0,21-0,4]	Середній [0,41-0,6]	Високий [0,61-0,8]
Низький	Товари-новинки	Стратегія домінуючої позиції	Стратегія послідовника	Стратегія диференціації	Стратегія ринкового лідера	Стратегія піонера сегментного бізнесу	Стратегія регіонального послідовника	Стратегія регіонального послідовника	Стратегія ринкового лідера
Середній	Поширеного вживання	Стратегія членджера	Стратегія нішера	Стратегія нішера	Стратегія нішера	Стратегія регіонального послідовника	Стратегія нішера	Стратегія ринкової ніші	Стратегія нішера
Високий	Традиційні	Стратегія непереможного гравця	Стратегія ринкового лідера	Стратегія цінного лідерства	Стратегія бізнесу з перешкодами (загрозами)	Стратегія сегментного ринкового лідера	Стратегія диференціації	Стратегія послідовника	Стратегія концентрації
		Потужні виробники молокопродуктів				Регіональні (сегментні) виробники молокопродуктів			

Рис. 5. Модель стратегічного аналізу молокопереробних підприємств

Встановлено, що врахування конкурентних переваг підприємства дозволить визначити набір альтернативних стратегій. Остаточний вибір стратегії доцільно здійснювати за допомогою запропонованої моделі. Кожна позиція відповідає певному ступеню розвитку підприємства, передбачає відповідне стратегічне рішення щодо вибору конкурентної стратегії.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлені одержані наукові та практичні результати, які містять теоретичні узагальнення та нове бачення вирішення завдання щодо формування конкурентної стратегії. Це знайшло відображення в розробці теоретико-методичних і прикладних аспектів з даної проблематики. Результати дослідження дають підстави для таких висновків:

1. Проведений аналіз літературних джерел дозволив здійснити уточнення понятійного апарату з проблем, що розглядаються. А саме: конкретизовано сутність понять “стратегія” та “конкурентна стратегія”. Авторський підхід до їх визначення дозволяє підійти до процесу формування стратегії з позиції управління поведінкою організації у довгостроковому періоді з врахуванням психології поведінки споживача, конкурентної позиції підприємства, знаннях щодо розвитку ринкового середовища.
2. З метою більш чіткої ідентифікації напрямів взаємодії підприємства з ринком, автором доповнено існуючу класифікацію конкурентних стратегій шляхом запровадження такої класифікаційної ознаки як можливість набуття конкурентних переваг, що дало можливість визначити два типи конкурентних стратегій: стратегія підтримки конкурентних переваг та стратегія розвитку конкурентних переваг.
3. Проведені автором дослідження дозволили визначити підходи до обрання конкурентної стратегії за допомогою економіко-математичного моделювання. Переваги запропонованого підходу полягають у тому, що обрані критерії дозволять здійснити моделювання сценаріїв розвитку подій при обранні певної стратегії. Запропонована автором деталізація етапу формування конкурентної стратегії (виокремлення у окремі підетапи: швидкості зростання, диференціації ринку та диференціації продукту) дає можливість покращити механізм формування конкурентної стратегії окремої стратегічної одиниці бізнесу.
4. З метою відображення взаємозв'язків між перевагами підприємства, його конкурентним статусом та конкурентною стратегією, автором запропоновано модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
5. На підставі діагностики зовнішнього середовища у вигляді “колеса розвитку конкурентної стратегії”, здійснення вибору конкурентної стратегії забезпечується через створення ефективного механізму функціонування конкурентної стратегії із врахуванням ризиків господарської діяльності. Прийняття остаточного рішення в умовах ризику потребує визначення граничних величин рівнів ризику, перевищення яких може призвести до незворотніх втрат та різкого погіршення фінансового стану підприємства. Для забезпечення результативної діяльності в умовах невизначеності формування конкурентної стратегії повинно проводитися з глибоким кількісним і якісним аналізом господарських ризиків.
6. Аналіз стану молокопереробних підприємств дозволив окреслити проблеми пов'язані зі збутом: нерегульованість ринку молока; низькі закупівельні ціни

на молоко у населення, що призводить до зменшення поголів'я корів в усіх категоріях господарств; низька якість молока; значний фізичний та моральний знос основного обладнання молокозаводів. В таких умовах, найбільш перспективними для молокопереробної галузі є активізація своєї діяльності за такими основними напрямками: створення мережевих структур; утворення регіональних кластерів; диверсифікація діяльності підприємств; поглиблення спеціалізації, підвищення рівня концентрації та інтеграції виробництва на інноваційній основі.

7. Запропоновано алгоритм побудови конкурентної стратегії молокопереробного підприємства в умовах невизначеності, який передбачає можливість проведення коригування конкурентної стратегії залежно від результатів контролю. Це допоможе уникнути помилок при стратегічному розвитку підприємства. Кожний етап реалізації конкурентної стратегії передбачає використання різних інструментів і видів контролю.
8. Для визначення впливу ризику на вибір альтернативної конкурентної стратегії, де кожна позиція відповідає певному ступеню розвитку підприємства, передбачає відповідне стратегічне рішення відносно бажаної конкурентної позиції та частки ринку, запропоновано модель здійснення стратегічного аналізу, яка враховує як рівень розвитку галузі, так і рівень розвитку товару, ступінь ризику прийняття стратегічного рішення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Луців О. Р. Аналіз кількісних і структурних змін у молокопереробній галузі / О. Р. Луців // Наука молода. — 2007. — № 8. — С. 132 — 138.
2. Луців О. Р. Аналіз основних підходів до розробки конкурентної стратегії / О. Р. Луців // Економіка: проблеми теорії та практики. — 2007. — Т. 1, вип. 223. — С. 232 — 239.
3. Луців О. Р. Аналіз формування і реалізацій конкурентних стратегій молокопереробних підприємств та їх вплив на економічний потенціал / О. Р. Луців : зб. наук. праць [“Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України”], (Дніпропетровськ, 25 — 26 трав. 2009 р.). — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. — Т. 3 — С. 43 — 47.
4. Луців О. Р. Прикладні аспекти мікроекономічного аналізу щодо ринку молокопродуктів / О. Р. Луців // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2003. — № 3. — С. 27 — 33.
5. Луців О. Р. Стратегія підприємства: поняття, суть та підходи до вивчення / О. Р. Луців // Галицький економічний вісник. — 2007. — № 1. — С. 74 — 78.
6. Луців О. Р. Побудова моделі для визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії / О. Р. Луців // Наукові праці НУХТ. — 2010. — № 35. — С. 91 — 93.
7. Луців О. Р. Модель конкурентної стратегії молокопереробного підприємства в умовах невизначеності / О. Р. Луців // Наукові праці НУХТ. — 2010. — № 36. — С. 118 — 120.

Матеріали науково-практичних конференцій:

1. Луців О. Р. Визначення критеріїв формування конкурентоспроможності молокопереробного підприємства / О. Р. Луців : зб. наук. праць за матеріалами третьої всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. [“Україна наукова”], (Київ, 20 — 22 груд. 2007 р.) / Інститут наукового прогнозування, Крим. інститут економіки та господарського права [та ін.]. — К. : ТОВ “ТК Меганом”, 2007. — Ч. 3. — С. 61 — 62.
2. Луців О. Р. Ділові стратегії компаній молокопереробної промисловості за рубежом / О.Р. Луців : матеріали II Межд. наук.-практ. конф. [“Теория и практика экономики и предпринимательства”], (Алушта, 10 — 12 мая) / М-во образования и науки Украины, Таврический нац. ун-т им. Вернадского В. И. [та др.]. — Симферополь, 2005. — С. 76 — 78.
3. Луців О. Р. До питання державного регулювання діяльності молокопродуктового підкомплексу регіону / О. Р. Луців : зб. наук. праць за матеріалами наук.-практ. конф. [“Економіка України: шлях трансформації до ринкового середовища”], (Тернопіль, 8 груд. 2005 р.) / Галицький ін-т ім. В'ячеслава Чорновола, — Тернопіль : Галицький ін-т ім. В'ячеслава Чорновола, 2005. — С. 73 — 78.
4. Луців О. Р. Напрями формування конкурентної стратегії молокопереробного підприємства / О. Р. Луців : зб. наук. праць за матеріалами першої наук.-практ. конф. молодих учених [“Теоретична і прикладна економіка: задачі та перспективи”], (Тернопіль, 16-17 жовт. 2008 р.) / М-во освіти і науки України, Тернопільська ОДА [та ін.]. — Тернопіль : ТДТУ ім. Івана Пулюя, 2008. — С. 150 — 151.
5. Луців О. Р. Сучасні проблеми виробництва високоякісних молочних продуктів з метою максимального задоволення потреб споживачів / О. Р. Луців : зб. наук. праць за матеріалами дев'ятої наук. конф. [“Економіка та менеджмент”], (Тернопіль, 12-13 трав. 2005 р.) / ТДТУ ім. Івана Пулюя. — Тернопіль : ТДТУ ім. Івана Пулюя, 2005. — С. 208.
6. Луців О. Р. Вплив конкурентної стратегії на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності / О. Р. Луців : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. [“Теоретичні основи та сучасні моделі розвитку національної економіки в умовах інтеграційних процесів”], (Тернопіль, 4-5 груд. 2009 р.) / Галицький ін-т ім. В'ячеслава Чорновола. — Тернопіль : Підручники і посібники, 2009. — С. 112-114.

Статті в інших виданнях:

1. Луців О. Р. До питання формування конкурентної стратегії молокопереробних / О. Р. Луців // Вісник наукових досліджень. — Тернопіль : Галицький ін-т ім. В'ячеслава Чорновола, 2005. — Ч. 2. — С. 76 — 81.

АНОТАЦІЯ

Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій, Київ, 2011.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо конкурентної стратегії підприємства в невизначених умовах.

Удосконалено визначення термінів “стратегія” та “конкурентна стратегія”, методику проведення комплексної оцінки формування конкурентної стратегії окремої стратегічної одиниці бізнесу, що забезпечує покращення механізму та деталізує моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій відповідно до критеріїв. Розроблено “колесо розвитку конкурентної стратегії”, яке відображає взаємозв’язок між ключовими факторами успіху у галузі, конкурентним статусом та конкурентною стратегією. Створено модель формування програми коригування конкурентної стратегії, за допомогою якої можна визначити вид ризику та його величину, та модель стратегічного аналізу підприємств, яка відображає економічну залежність ризику та конкурентної стратегії.

Запропонована модель формування програми коригування конкурентної стратегії та модель стратегічного аналізу були апробовані на молокопереробних підприємствах Тернопільської області.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, “колесо розвитку конкурентної стратегії”, ризик, конкурентоспроможність.

АННОТАЦИЯ

Луцив О. Р. Конкурентная стратегия предприятия в условиях неопределенности (на примере молокоперерабатывающей отрасли). – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2011.

Диссертация посвящена разработке теоретических положений и практических рекомендаций, касающихся конкурентной стратегии предприятия в условиях неопределенности.

Усовершенствованы определения терминов “стратегия” и “конкурентная стратегия”. Авторский подход к их содержанию позволил рассмотреть процесс формирования стратегии как алгоритм управления поведением организации, обеспечивающий достижение поставленной цели.

Конкурентная стратегия отображает такой алгоритм управления, который обеспечивает достижение определенной рыночной позиции, базирующейся на конкурентных преимуществах предприятия и знаниях развития конкурентной среды.

Существующая классификация конкурентных стратегий дополнена таким классификационным признаком как возможность приобретения конкурентных преимуществ. Предложенный подход дает возможность определить два типа стратегий: стратегию поддержки конкурентных преимуществ и стратегию развития конкурентных преимуществ, что, соответственно, поможет более четко идентифицировать направления взаимодействия предприятия с рынком.

Предложена методика проведения комплексной оценки формирования конкурентной стратегии отдельной стратегической единицы бизнеса, которая обеспечивает улучшение механизма и детализирует моделирование вероятных сценариев развития событий в соответствии с критериями. Детализация этапа формирования конкурентной стратегии (выделив скорость роста, дифференциацию рынка и дифференциацию продукта) дает возможность улучшить механизм формирования конкурентной стратегии отдельной стратегической единицы бизнеса.

Разработано “колесо развития конкурентной стратегии”, отображающее взаимосвязь между ключевыми факторами успеха в отрасли, конкурентным статусом и конкурентной стратегией. Комплекс возможностей и ресурсов предприятия обеспечивает получение конкурентных преимуществ на рынке и достижение поставленных стратегических конкурентных целей (конкурентной стратегии).

В диссертационной работе проведен анализ состояния молокоперерабатывающих предприятий, позволивший наметить проблемы, связанные со сбытом: нерегулированность рынка молока; низкие закупочные цены на молоко, поставляемое населением, что побуждает к уменьшению поголовья коров во всех категориях хозяйств; низкое качество молока; значительный физический и моральный износ основного оборудования молокозаводов. В таких условиях наиболее перспективной для молокоперерабатывающей отрасли является активизация своей деятельности в четырех основных направлениях: создание сетевых структур; образование региональных вертикально диверсифицированных кластеров; диверсификация деятельности предприятий; углубление специализации, повышение уровня концентрации и интеграции производства на инновационной основе.

Предложен механизм построения конкурентной стратегии в условиях неопределенности, который может служить почвой для определения концепции развития отечественных молокоперерабатывающих предприятий, что даст возможность: преодолеть стереотипность понимания ключевых рыночных тенденций; определить место контроля как инструмента уточнения конкурентной стратегии; создать более адекватную относительно конъюнктуры рынка молокопродуктов и конкурентной ситуации на нем

структуру маркетинговых исследований; встроить в конкурентную стратегию процедуру оценивания риска с целью его устранения, диверсификации и оптимизации.

Создана модель формирования программы коррекции конкурентной стратегии, с помощью которой можно определить вид риска и его величину, а также модель стратегического анализа предприятий, отображающую экономическую зависимость риска и конкурентной стратегии.

Предложенная модель формирования программы коррекции конкурентной стратегии и модель стратегического анализа были апробированы на молокоперерабатывающих предприятиях Тернопольской области.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, “колесо развития конкурентной стратегии”, риск, конкурентоспособность.

ANNOTATION

Lutsiv O. R. Enterprise competitive strategy in the conditions of uncertainty (on the example of dairy industry). — Manuscript.

Thesis is given on the gaining of scientific degree of Candidate of Sciences in Economics in speciality 08.00.04 — Economy and management of enterprises (after the types of economic activity). — National University of food and technologies. Kyiv, 2011.

Thesis is devoted to the elaboration of theoretical positions and practical recommendations concerning to competitive strategy of enterprise in the condition of uncertainty.

The definition of “strategy” and “competitive strategy”, the methods of complex evaluation of competitive strategy formation by a separate strategic business unit which provide the improvement of mechanism and detail the design of probable scenarios of the development of events according to the criteria are improved.

The “wheel of development of competitive strategy”, reflecting correlation between the key factors of success in branch, competitive status and competitive strategy is developed. The model of forming of the adjustment program of competitive strategy by means of which it is possible to define the type of risk and its size, and the model of strategic analysis of enterprises, which reflects the economic dependence of risk and competitive strategy are created.

The offered model of forming of the adjustment program of competitive strategy and the model of strategic analysis were approved on the milk processors of the Ternopil area.

Keywords: strategy, competitive strategy, “wheel of development of competition strategy”, risk, competitiveness.