

особливостей господарювання суб'єктів, дозволить товариствам зменшити дефіцит власного і позикового капіталів та гарантувати стабільний економічний і

соціальний розвиток, тим самим забезпечивши на ринку вина міцні позиції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про господарські товариства» // Відомості Верховної Ради України.-1991. - №49.
2. Косенко В.В. Стратегія управління виноградарсько-виноробним комплексом: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. економ. наук./ В.В. Косенко. - 1997. – 15 с.
3. Лелюк О.О. Методика системного аналізу капіталу / О.О. Лелюк // Агроінком - 2007. - №11-12. – С. 78-85.
4. Мармуль Л.О. Ефективність функціонування виноградарсько-виноробного підкомплексу / Л.О. Мармуль, Н.В. Сілецька. - К:ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2006. - 199 с.
5. Харківський Д.Ф. Управління формуванням капіталу виноробних підприємств / Д.Ф. Харківський // Наукові праці. - Одеса:ОНАХТ.- Вип.31.- 2007. – С.198-203.



УДК 664:013:005.332.4:005.21

АГЕСВА І. М., канд. екон. наук, доцент, МІЛЄВА М. Д., аспірант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено поняття «стратегічне планування», стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості. Визначено шляхи впровадження стратегічного планування на прикладі підприємств пивоварної галузі харчової промисловості.

Ключові слова: стратегія, планування, управління, конкуренція, ринок пива, підприємство, розвиток.

The strategic planning conception and the strategic development of food enterprises are considered in the article. The ways of strategic planning introduction after the example of breweries are determined.

Key words: strategy, planning, management, competitive, beer market, enterprise, development.

Вступ. Для України, як для аграрно-промислової держави з перехідною економікою, важливе значення має харчова промисловість. Однією з найдинамічніших у харчовій промисловості є пивоварна галузь, у якій в останній час спостерігаються багатовекторні інтеграційні процеси та зростання конкурентної боротьби. Все це зумовлює необхідність розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Дослідженням конкурентних стратегій займалися такі західні вчені, як М. Портер, Г. Мінтцберг, Г. Хамел і К.К. Прахалад, М. Трейсі й Ф. Вірсема, І. Ансофф, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, які запропонували різні типи конкурентних стратегій, а також методи їх впровадження в умовах розвинутої економіки. Однак наше пострадянське бізнес-середовище має істотні розходження з нею й вимагає

іншого підходу. У зв'язку з цим вітчизняні вчені, такі як З.Є. Шершньова, В.Є. Оборська, В.Д. Маркова, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, також займаються детальним дослідженням теорії конкурентних стратегій.

Існує низка невирішених проблем в теорії і практиці конкурентних стратегій:

- відсутність єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій;
- складність адаптації існуючих стратегій до вітчизняних умов;
- проблема розробки і реалізації оригінальної конкурентної стратегії, яку важко скопіювати.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення напрямків стратегічного розвитку та шляхів впровадження конкурентних стратегій харчових підприємств на прикладі підприємств пивоварної галузі України.

Завданнями дослідження є:

- стратегічний аналіз ринку пива і пивоварних підприємств України;
- визначення конкурентних стратегій, які використовують пивоварні підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку;
- порівняльний аналіз конкурентних стратегій;
- визначення шляхів впровадження конкурентних стратегій.

Результати. Для проведення конкурентного аналізу і визначення найбільш прийнятних конкурентних стратегій необхідно дослідити поняття

«конкурентна стратегія», її місце в ієрархії стратегій, а також розглянути види конкурентних стратегій за різними класифікаціями.

В ієрархії стратегій існує три рівня стратегії: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія та функціональна стратегія. Місце конкурентної стратегії слід визначати на рівні бізнес-стратегій, що недостатньо досліджено провідними науковцями у сфері стратегічного управління.

Засновником конкурентної стратегії по праву вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [1].

Дещо інше поняття даного терміну пропонують Томпсон і Стрікланд: «стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку» [2].

Існує декілька класифікацій конкурентних стратегій. М. Портер виділяв три основні види конкурентних стратегій: стратегія лідирування у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування (рис. 1).

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих

потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Негативним боком даної стратегії може виявитися зниження якості пива чи обслуговування споживачів.

Суть *стратегії диференціації* полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, широкому асортименті пивних брендів, особливому дизайні пляшки та етикетки, унікальності продукції за стилем і смаком, повноті портфелю брендів (присутності брендів у всіх ринкових сегментах – цінових, за видами тари, за об'ємом упакування та ін.), різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем.

Стратегія фокусування ґрунтується на отриманні (формуванні) конкурентних переваг і закріпленні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Прикладом такої стратегії може бути фокусування зусиль в окремому регіоні чи області України. Стратегія фокусування є актуальною, коли фірма не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку.

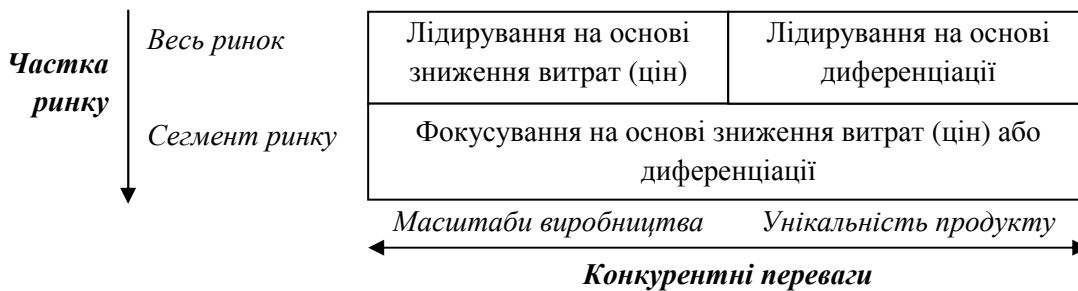


Рис. 1 – Ознаки класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Інші західні вчені - Томпсон і Стрікланд пропонують більш розширену класифікацію, виділяючи п'ять видів конкурентних стратегій:

- стратегія лідирування у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців;

- стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;

- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх

конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі диференціації продукції, задається метою забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам.

Для чіткого уявлення про сучасний стан стратегічного розвитку пивних підприємств був проаналізований ринок пива, основні представники південного ринку та їх стратегії. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення [3], що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині – 180 л). Темп росту споживання пива зменшується – з 23% у 2005 році до 6% у 2008 році [4]. У 2008 році також помітно знизилась темпи виробництва пива до 8,3%. Дані показники свідчать про наближення ринку до стадії зрілості.

Конкурентний аналіз показав, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополітична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між чотирма компаніями (рис. 2): «САН ІнБев Україна» – 38 %; ЗАТ «Оболонь» – 30,2 %; «Славутич» (Carlsberg Group) – 23,7 %; «SABMiller» («Сармат») – 4,1 % [5]. Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1 % ринку.

«САН ІнБев Україна» – лідер внутрішнього ринку пива України. Компанія має єдине управління, за рахунок чого має місце економія на закупівлях, впровадження кращих технологій тощо. Компанія найактивніше реалізує стратегію лідирування у витратах, в рамках якої розробила свою систему управління якістю LIMS (Laboratory Information

Management System), розвиває людські ресурси, має одну з кращих дистрибуторських мереж по Україні, активно застосовує стратегії інновацій, горизонтальної інтеграції (злиття й поглинання), впроваджує програму оптимізації VPO (Voyager Plant Optimization).

При впровадженні стратегії диференціації особлива увага приділяється маркетинговим стратегіям. Продукція компанії представлена в усіх цінових нішах, бренд «Чернігівське» лідирує на ринку за продажами. Компанія займається розвитком ліцензійного виробництва, а також ексклюзивним імпортом бельгійських брендів. Застосовуючи стратегію фокусування, підприємство при вдосконаленні торгової марки «Янтар» концентрує свої зусилля на південному регіоні країни.

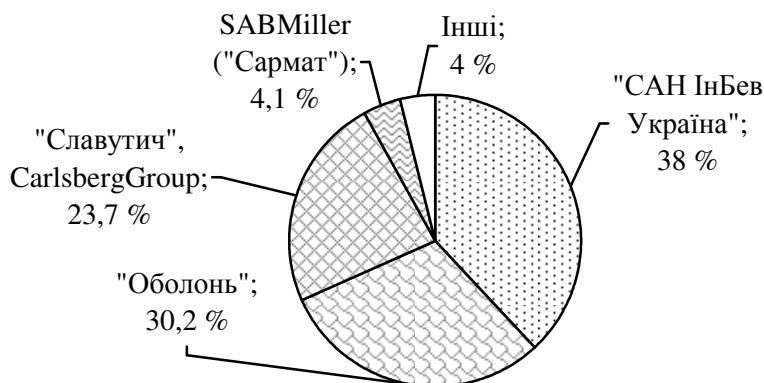


Рис. 2 – Ринкові частки лідерів ринку пива України у 2008 році, %

Отже, дана компанія використовує три конкурентні стратегії:

- *стратегію лідирування у витратах*: єдине управління компанії дає ефект синергії за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- *стратегію диференціації*: повнота портфелю брендів компанії в цілому, розвиток ліцензійного виробництва, ексклюзивний імпорту бельгійських брендів;

- *стратегію фокусування*: концентрація на південному регіоні при просуванні торгової марки «Янтар».

ЗАТ «Оболонь» – єдиний національний крупний представник ринку пива. Компанія є лідером з виробництва пива в Україні. До її складу входить наймасштабніший пивоварний завод в Україні – Київський пивзавод «Оболонь» потужністю 113,7 млн. дал на рік. На ньому ж, а також на солодовому заводі в Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії. За рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах. До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, що також дозволяє знизити собівартість продукції. Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює позиції

брендів «Зібберт», «Десант», впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища та ін. В рамках стратегії фокусування компанія при розвитку бренду «Nike» концентрує зусилля на молодіжному сегменті.

Таким чином, ЗАТ «Оболонь» найбільшу увагу приділяє стратегіям лідирування у витратах і диференціації.

«Славутич» (Carlsberg Group). У 2008 році частка компанії зросла, не дивлячись на економічну кризу. «Криза – це найкращий час для завойовування частки ринку», – коментує генеральний директор компанії. Зважаючи на економічні умови сьогодення і використовуючи стратегію лідирування у витратах, «Славутич» розглядає варіант повного зупинення виробництва на київському заводі і перерозподіл його потужностей на запорізький і львівський. Таким чином, потужності запорізького заводу будуть збільшені. Компанія також намагається знизити витрати, впроваджуючи новітні технології автоматичного управління.

При реалізації стратегії широкої диференціації компанія вдало позиціонує кожен торгову марку,

результатом чого є зміцнення позицій брендів компанії на ринку (ліцензійні бренди компанії займають лідируючі позиції на ринку) і збільшення частки ринку. Компанія також фокусується на окремих ринкових нішах, наприклад, при розвитку бренду «Туборг» здійснює фокусування на окремому сегменті ринку – молоді.

Таким чином, «Славутич» приділяє однакову увагу всім трьом стратегіям конкуренції, а саме:

- *стратегії лідирування у витратах*: впровадження новітніх технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей до запорізького і львівського заводів, де нижче вартість енергоносіїв і сировини тощо;

- *стратегії диференціації*: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду);

- *стратегії фокусування*: виділення окремого цільового ринкового сегменту (молоді) при позиціонуванні бренду «Туборг».

Висновки. В результаті дослідження пивоварних підприємств України проведено порівняльний аналіз конкурентних стратегій пивоварних підприємств на основі визначення оптимального стратегічного набору.

Визначено, що «САН ІнБев Україна» і ЗАТ «Оболонь» найактивніше використовують стратегію лідирування у витратах, а «Славутич» – стратегію диференціації.

Слід також зазначити, що в 2008 році компанії-гіганти зазнали значних збитків, серед них лише компанія «САН ІнБев Україна» отримала порівняно невеликий чистий прибуток 54,727 млн. грн. [7]. Натомість малі пивоварні продовжують успішно розвиватися, використовуючи свої гнучкість – конкурентну перевагу, яка не властива великим

компаніям. Тому вважаємо за доцільне подальше дослідження на предмет аналізу конкурентних стратегій малих пивоварних підприємств та їх стратегічних можливостей на сучасному ринку.

Таким чином, для досягнення конкурентних переваг великі підприємства повинні впроваджувати конкурентні стратегії лідирування у витратах і диференціації, а малі та середні пивовари – реалізовувати різні конкурентні стратегії фокусування, концентруючись або на виробництві окремого виду продукції, або на реалізації продукції в окремому невеликому регіоні (сегменті ринку), або на наданні послуг окремому сегменту споживачів. Конкретизація шляхів впровадження даних стратегій є предметом подальших досліджень.

Для вдосконалення стратегічного планування, яке покращить розробку і реалізацію конкурентної стратегії на харчовому підприємстві, визначені такі напрямки:

- розробка оригінальної стратегії, яку важко скопіювати конкурентам;

- вдосконалення організаційної структури підприємства з метою зменшення бюрократизації;

- визначення осіб, відповідальних за розробку системи стратегічного планування, які повинні бути професіоналами в даній сфері, або навчання існуючого топ-менеджменту підприємства стратегічному мисленню;

- впровадження інновацій саме в систему і методи управління, не тільки у виробництво;

- оптимізація корпоративного портфелю брендів у кризових умовах;

- розвиток торгового маркетингу;

- використання нових джерел інвестування;

- розробка інновацій у системі фінансування;

- вдосконалення систем якості, особливо на підприємствах, які не є лідерами галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
3. Силивончик А. Карман-сюита. В 2009 г. наиболее привлекательным способом привлечения средств для пивоваров остануться банковские кредиты / А. Силивончик // Бизнес. - 2009. - № 5. - С. 80-82.
4. Силивончик А. Игра slow. Вместе с ростом пивного рынка замедляется и маркетинговая активность на нем / А. Силивончик // Бизнес. - 2008. - № 34. - С. 90-92.
5. Струк К. П. Сдули пену. Пивной рынок на пороге насыщения. / К.П. Струк // Контракты. - 2008. - № 1. - С. 43-45.
6. Силивончик А. С жару бесятся. Пивовары считают, что только жара в этом году может спасти рынок от глубокого падения. / А. Силивончик // Бизнес. - 2009. – № 17. - С. 68-71.

