

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«Управління реалізацією стратегії конкуренції

ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Шифр _____

Виконала:

студентка 2 курсу групи МО (н,мб)з _____

Романюк О.М.

Керівник:

Кандидат економічних наук, доц. _____

Сокирник І.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та

готельно-ресторанної справи _____

доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Тема: Управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Магістерська робота: 81 с., 10 рис., 22 табл., 58 літературних джерел, додатки

Об'єктом дослідження є ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

Предметом дослідження є управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

Методи дослідження – експертні опитування, статистичні методи зведення, групування, методи стратегічного аналізу, методи техніко-економічного аналізу.

У дипломній роботі магістра висвітлено такі аспекти: РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління реалізацією стратегії конкуренції. РОЗДІЛ 2 Аналіз реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод». РОЗДІЛ 3 Заходи з управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молокозавод»

Наукова новизна роботи полягає в уточненні сутності стратегії конкуренції та її складових, алгоритму розробки стратегії конкуренції молокопереробних підприємств.

У кваліфікаційній роботі розроблені рекомендації з управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молокозавод»: розробка організаційно-методичних аспектів реалізації стратегії конкуренції, підприємства; вдосконалення управління реалізацією стратегії конкуренції на основі застосування технології управління знаннями підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ, МОЛОКОПЕРЕРОБНІ ПІДПРИЄМСТВА

KEY WORDS

COMPETITION STRATEGY, MILK ENTERPRISES

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Теоретико-методичні основи формування стратегії конкуренції	7
1.1 Сутність та види конкурентних стратегій сучасного підприємства	7
1.2 Процес та методи розробки стратегії конкуренції	13
1.3 Особливості формування та реалізації стратегії конкуренції молокопереробних підприємств	18
Висновок до 1 розділу	23
2 Аналіз реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	25
2.1 Характеристика ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та його конкурентного середовища	25
2.2 Аналіз діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	33
2.3 Аналіз ефективності реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	39
Висновок до 2 розділу	46
3 Заходи з управління реалізацією стратегії конкуренції ДП « Старокостянтинівський молокозавод»	49
3.1 Розробка організаційно-методичних аспектів реалізації стратегії конкуренції підприємства	49
3.2 Вдосконалення управління реалізацією стратегії конкуренції на основі застосування технології управління знаннями підприємства	60
Висновок до 3 розділу	66
Висновки	68
Перелік джерел посилання	71
Додатки	77

ВСТУП

Темп змін бізнес-оточення прискорюється під впливом технологій, розмивання границь національних та галузевих кордонів. Це значно посилює конкуренцію у всіх галузях економіки. Підприємства молокопереробної галузі мають значний стратегічний потенціал для розвитку. Їх діяльність є соціально орієнтованою у забезпеченні населення країни важливими продуктами харчування щоденного попиту. Разом з тим, такі підприємства працюють в умовах посилення конкуренції на ринках збуту, концентрації виробництва молочних продуктів на обмеженій кількості великих підприємств, що обумовлює необхідність розробки та реалізації їх стратегії конкуренції. За останні роки край важливими стали негативні зміни на ринку сировини. Актуальність теми дипломної роботи обумовлюється необхідністю пошуку шляхів створення та утримання конкурентних переваг на яких базується стратегія конкуренції, та визначення альтернативних варіантів її реалізації. Це є виключно важливим для виживання підприємства

Теоретичні аспекти визначення сутності, ознак, принципів розробки конкурентних стратегій стали предметом досліджень багатьох відомих науковців, як вітчизняних так і зарубіжних, таких як: Г. Стейнер, М. Портер, Ф. Котлер, А.Д. Літл, Дж. Майєр, М. Мінцберг, А. Томпсон, Г. Азоев, Ю. Іванов, М. Круглов, А. Юданов, З.Є Шершньова, та багатьох інших. Разом з тим, створення стратегії конкуренції для підприємств певної галузі має значні відмінності та визначається насамперед стадією життєвого циклу галузі, характеристиками конкурентного середовища, ключовими чинниками успіху, що склалися в галузі, бар'єрами на вході в галузь, технологічними аспектами, структурою галузі тощо.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень формування та управління реалізацією стратегії конкуренції підприємств молокопереробної галузі на прикладі ДП « Старокостянтинівський молочний завод». Відповідно, завданнями дипломної роботи визначено:

- провести узагальнення теоретичних засад сутності та видів конкурентних стратегій сучасного підприємства;
- узагальнити погляди на зміст процесу та методи розробки стратегії конкуренції;
- визначити особливості формування та реалізації стратегії конкуренції молокопереробних підприємств;
- на основі аналізу реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» визначити характерні риси процесів стратегування ;
- розробити заходи з управління реалізацією стратегії конкуренції підприємства.

Об'єктом дослідження є дочірнє підприємство « Старокостянтинівський молочний завод» (ДП «Старокостянтинівський молочний завод»).

Предметом дослідження є процес формування та реалізації стратегій конкуренції ДП « Старокостянтинівський молочний завод».

У процесі виконання дипломної роботи використовувались кількісні методи відбору та аналізу бізнес-інформації, статистичні методи зведення, групування, методи стратегічного аналізу, методи економічного аналізу.

Інформаційною основою для написання дипломної роботи є наукові публікації з теми дослідження, статистичні дані з розвитку галузі, що представлені на сайті Державної служби статистики України, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства.

За результатами досліджень підготовлена, подана у фахове видання та прийнята до публікування наукова стаття (Сокирник І.В., Романюк О.М Розробка стратегії конкуренції молокопереробних підприємств), взято участь у роботі VI Міжнародної науково-практичної конференції “Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів”, 5-6 листопада 2021 р., м. Хмельницький

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність та види конкурентних стратегій сучасного підприємства

Основною метою стратегічного управління є забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Результатом реалізації стратегічного управління розвитком сучасного підприємства є формування стратегії та стратегічного потенціалу для її втілення в практичну діяльність.

Будь-яке підприємство сьогодні має певну стратегію конкуренції. Навіть у неформалізованому вигляді вона проявляється в управлінських рішеннях, та діях з їх реалізації, стосовно пропозиції власної продукції на ринку, розширення, або скорочення виробництва певних її видів, встановлення та зміни цін, реалізації маркетингових програм, забезпечення сировиною, залучення персоналу необхідної кваліфікації тощо.

Стратегія конкуренції є складовою загальної системи стратегій підприємства. Як правило, виділяють наступні рівні розробки стратегії підприємства: рівень організації в цілому (корпоративна стратегія), рівень окремих бізнес-напрямів (ділові стратегії), функціональні стратегії. На кожному з цих рівнів відбувається забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формуються його конкурентні переваги.

Корпоративна стратегія представляє собою повний план для диверсифікованої організації. Ділові стратегії, або стратегії конкурентоспроможності окремих бізнес-напрямів передбачають генерування стратегічних рішень щодо конкурентів підприємства на певних ринках. На нашу думку, поняття стратегії конкуренції вужче, ніж поняття загальної стратегії підприємства, оскільки остання включає весь спектр стратегічних рішень керівництва підприємства, що приймається відносно перспектив його розвитку. Якщо загальна стратегія розвитку – це є певний комплексний стратегічний набір,

стратегії різних рівнів управління, то конкурентна стратегія – це сукупність довгострокових цілей та заходів з їх реалізації, з метою створення та підтримки стійких конкурентних переваг, що реалізується шляхом конкурентної боротьби за ресурси та споживачів. Стратегія конкуренції в системі стратегій підприємства знаходиться на рівні бізнес-стратегій, що обумовлене особливостями конкурентної ситуації в окремих стратегічних зонах господарювання підприємства.

В науковій літературі існує багато визначень поняття «стратегія конкуренції». Науковці, що досліджували цю дефініцію, в якості сутності стратегії конкуренції наголошують на діях підприємства для досягнення переваги над конкурентами, що засновані на конкурентних перевагах, досягнення стратегічних цілей, та доповнюють це визначення особливостями галузі, в якій працює фірма, або особливостями конкурентної позиції підприємства. Так, говорячи про поняття стратегії конкуренції, І. Ансофф трактує її як таку, що базується на підходах та діях, що спрямовані на результативну діяльність в стратегічній зоні господарювання [4, С.47].

Головною метою стратегії конкуренції, на думку М. Портера, є отримання вигідної та стійкої позиції, що дозволить протидіяти впливу сил, які визначають рівень конкурентної боротьби в галузі. Поняття стратегії міститься в її заходах та складових, що застосовуються для її реалізації. Підприємство або фірма, в рамках розробленої стратегії вирішує здійснювати їх по-іншому або приймає рішення здійснювати заходи інші, ніж у конкурентів. Інакше, за думкою М. Портера, стратегія просто перетворюється в маркетингове гасло [44, С. 123].

Опрацювання наукової літератури дозволило представити погляди окремих науковців на розуміння сутності стратегії конкуренції у додатку А табл. А.1.

Необхідно зазначити, що спільним у розумінні сутності стратегії конкуренції є те, що воно базується на конкурентних перевагах організації. Разом з тим, стратегія конкуренції в результаті реалізації приводить до виникнення нових конкурентних переваг організації. Ознаками наявності у підприємства конкурентних переваг є певна частка ринку, що воно контролює, технологічні та

продуктові інновації, збільшення кількості клієнтів, високий рівень лояльності споживачів, більш низький рівень цін на продукцію, успішні торгові марки тощо.

В науковій літературі виділяють різні підходи до визначення конкурентних переваг (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1 – Характерні представники наукових підходів до визначення сутності конкурентних переваг

Підхід	Автор	Основний зміст
Ринковий	Л. Балабанова	Конкурентні переваги – перевага над конкурентами, завдяки сильним сторонам підприємства
Ресурсний	І. Должанський, М. Портер, Б. Карлоф, А. Налівайко, А. Градов	Конкурентна перевага – це ефективність використання ресурсів, які є наявними у підприємства, прояв властивості відносної конкурентної переваги
Поведінковий	М. Портер	конкурентні переваги проявляються в спроможності підприємства контролювати витрати
Компаративний	Ж.-Ж. Ламбен, Н Куденко, Г. Азоев	Конкурентні переваги характеризуються властивості товару, які становляться для підприємства пріоритетом над конкурентами
Компетентний	В. Немцов., Л. Довгань, Р. Фатхутдінов	Висока компетентність у певній сфері, або діяльності загалом

Джерело: сформовано автором на основі [32, 18, с. 137-139]

Конкурентні переваги є відносними категоріями, так само , як конкурентоспроможність підприємства, яку вони формують. Конкурентні переваги

проявляються в умовах конкуренції та реалізуються шляхом певної моделі поведінки на ринку – стратегії конкуренції. Саме конкуренція сприяє появі та розвитку ,оновленню конкурентних переваг, разом з тим є засобом їх руйнування. Конкурентні переваги взагалі виникають , коли з’являються зміни [12,С.228-237].

На наш погляд, стратегія конкуренції – це сплановані дії підприємства у довгостроковій перспективі, що дозволяють створити та втримати стійкі конкурентні переваги на основі ресурсів і компетенцій за рахунок здатності підприємства вчасно виявляти нові можливості та загрози ринку, розробляти зміни і управляти їх реалізацією.

Достатньо розповсюдженим підходом є включення до системи конкурентних стратегій наступних елементів:

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- стратегії надбання конкурентних переваг;
- стратегії конкурентної поведінки.

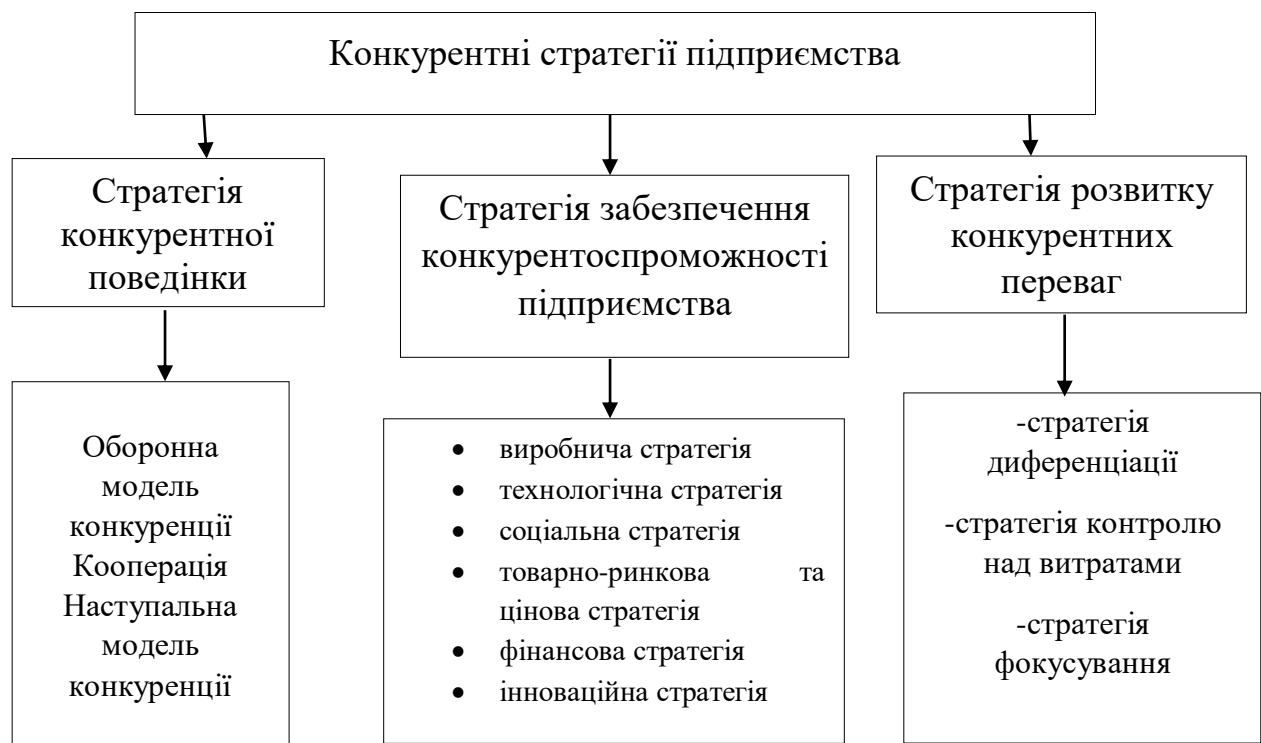


Рисунок 1.1. – Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6,27]

В науковій літературі наводяться різні підходи до класифікації стратегій

конкуренції. За класифікаційну ознаку беруться створення конкурентних позицій на ринку, конкурентні переваги підприємства, джерела конкурентної переваги підприємства тощо (табл. 1.2) [55].

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій конкуренції

Автор	Класифікаційна ознака	Види стратегій
М. Портер	Створення конкурентної переваги на ринку	Стратегія фокусування на ніші ринку Стратегія цінового лідерства (лідерства за витратами) Стратегія диференціації (продукції, видів діяльності)
Ф. Котлер	Конкурентна позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера ринку Стратегія фірми, що слідує за лідером Стратегія фірми-нішера Стратегія претендента на лідерство
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги підприємства	Стратегія максимізації ринкової частки фірми Стратегія диференціації товарів фірми Стратегія диференціація ринку Стратегія росту
Ч. Сноу /Р. Майлз	Наміри фірми з приводу товарно-ринкової позиції	Стратегія «захисника» Стратегія «аналітика» Стратегія «розвідника» Стратегія «реакціонера»
Юданов А.Ю.	Біологічна концепція	Віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна

Джерело: сформовано автором на основі [4,44,23,26,29, 39,55]

Найбільш часто в класифікації стратегій підприємств використовують

базові стратегії конкуренції М. Портера, які можуть застосовуватися на будь-якому підприємстві, та в будь-якому середовищі. По суті, стратегія кожної організації містить елементи, та наближається за своїми характеристиками до однієї з запропонованих стратегій. До числа таких стратегій вчений відносить стратегію лідерства за витратами, стратегію фокусування та стратегію диференціація. Для реалізації кожного варіанта організація повинна мати чітко визначені конкурентні переваги, що засновані на ресурсах і компетенція. Стратегія лідерства за витратами передбачає наявність внутрішніх конкурентних переваг, що дозволяють знизити витрати всіх видів, знизити за рахунок цього собівартість продукції та представити продукт (переважно масового попиту) на ринок за цінами, що значно нижче цін конкурентів. Реалізуючи цей варіант стратегії підприємство отримує переваги по відношенню не тільки до конкурентів, але й до постачальників та споживачів, створює високі вхідні бар'єри на ринках для потенціальних конкурентів.

Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на певну нішу ринку, де підприємство пропонує товари, послуги, які відрізняються від загального ринку ідеями, упаковкою, якістю тощо. Для роботи з особливими запитам «нішевих» споживачів підприємство повинне мати ключові компетенції, що значно відрізняються від підприємств, які працюють на ринку. Стратегія диференціації може реалізовуватися за рахунок задоволення різних аспектів потреб (в дизайні, потужності, варіантах доставки тощо), унікальних властивостей товару.

Результативність стратегії ринкового лідера полягає в утриманні основної ринкової частки. Сегментація ринку, географічне розширення ринку збуту, стимулювання збільшення попитує складовими стратегії лідера ринку, який встановлює свої стандарти, та має стійкі конкурентні переваги.

Стратегія фірми-послідовника має на меті захист частку ринку, застосовуючи оборонні заходи та наслідування дій лідера. Стратегія претендента на лідерство характеризується стратегічними цілями досягти першість на ринку, атакуючи лідера за окремими напрямками, чи намагаючись перевершити його.. Утримання частки ринку може відбуватися і завдяки вдалій реалізації стратегії

диференціації в межах обраної ринкової ніші.

Одна із стратегій, за класифікацією Р. Майлза та Ч. Сноу, яка має назву стратегія «розвідника», сконцентровує увагу на знаходженні та використанні нових можливостей та вирішення проблем. Стратегія «захисника» фірма працює на традиційних ринках та вирішує проблеми за рахунок наявних інструментів. Стратегія «реакціонера» полягає в тому, що підприємство не здатне сформувати власну стратегію, намагається копіювати дії найбільш успішних підприємств, часто не маючи для цього компетенцій. Стратегія «аналітика» використовує різноманітні підходи для вирішення проблем, до того моменту, коли не стане зрозумілим, в якому напрямку потрібно рухатися.

Таким чином, існують різні підходи до визначення сутності та класифікації стратегій конкуренції, що відрізняються за тими діями, які підприємство вчиняє, реалізуючи мету досягти стійкого статусу в конкурентному середовищі.

1.2. Процес та методи розробки стратегії конкуренції

Успішність розробки стратегії конкуренції залежить від сформованості на підприємстві системи стратегічного управління взагалі, здатності використовувати управлінський потенціал для генерації ідей з оновлення та укріплення конкурентних переваг.

В науковій літературі містяться різні підходи до послідовності вибору стратегії конкуренції та змісту окремих етапів цього процесу. Так, за думкою М. Портера, процес розробки стратегії конкуренції включає аналіз структури галузі та тих сил, що створюють конкурентне середовище, виявлення та оцінка альтернативних варіантів досягнення конкурентних переваг, аналіз альтернативних видів конкурентних стратегій, вибір стратегії, формування системи конкурентних стратегій [44, С.43]. Процес вибору стратегії конкуренції, запропонований Ю.Б.Івановим включає оцінку наявної стратегії, формування

стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив[18]. У відповідності до процесу Г. Хамела та К.Прахалада підприємство визначає свої ключові компетенції, створює конкуренцію за майбутнє,будуючи свою стратегічну архітектуру,окреслюючи напрямки управління конкурентною взаємодією.

На нашу думку, процес створення стратегії конкуренції повинен включати наступні складові (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. – Процес створення конкурентної стратегії підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Узагальнюючи опрацьовані наукові джерела варто відмітити, що не зважаючи на різні підходи до формування безпосередньо послідовності елементів

процесу розробки, їх змістовного наповнення можна виділити такі характерні етапи процесу формування стратегії конкуренції:

1. Аналітичний етап, що містить аналіз та оцінку внутрішніх конкурентних переваг підприємства, його ресурсів та організаційних здібностей, аналіз конкурентоспроможності окремих продуктів підприємства, аналіз та оцінку конкурентоспроможності підприємства у його стратегічних бізнес-напрямах, визначення стратегічних груп конкурентів та поглиблений аналіз їх діяльності ,аналіз всіх складових конкурентного середовища.

2. Етап розгляду, оцінки стратегічних альтернатив та прийняття рішення про використання певного варіанту стратегії конкуренції, або комбінації декількох при значних відмінностях у конкурентному середовищі окремих бізнес-напрямів підприємства.

3 Етап поточного корегування, реалізації та контролю. Він тісно пов'язаний з двома попередніми та певні його складові виконуються практично паралельно з розробкою. В сьогоdnішніх реаліях – це передумова успішної конкуренції, через швидкі зміни методів конкуренції всіх ,хто працює на ринку та вимог стейкхолдерів, яких стосуються дії фірми .

Методологія формування стратегії конкуренції містить багато методів аналізу, які ґрунтовно описані в наукових публікаціях. На нашу думку, доцільно виділити три групи методів розробки стратегії:

- 1) методи, що використовуються для аналізу та оцінки бізнес-середовища підприємства (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, метод розривів, метод стратегічних груп конкурентів, аналіз сегментації ринку(матриця сегментації);
- 2) методи, що застосовуються для аналізу конкурентоспроможності продукції, ресурсів та здібностей, конкурентних переваг підприємства, внутрішнього середовища підприємства в цілому (SNW-аналіз, комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства).
- 3) методи, що дозволяють обґрунтувати стратегічні рішення в окремих бізнес-напрямках діяльності підприємства (матричні методи портфельного аналізу

Дженерал-Електрик/МаКінзі, матриця ADL/LC, матриця БКГ тощо), обрати стратегічні альтернативи (матриця Ж.Ж.Ламбена) тощо.

Перераховані методи, на наш погляд, є достатньо універсальними та придатні для застосування підприємствами всіх галузей та розмірів. Реальна практична корисність для прийняття управлінцями рішень за складовими стратегії конкуренції буде залежати від володіння методологією аналізу та оцінки.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції відрізняються за критеріями, що приймаються до уваги. Так, зокрема, диференціальний метод оцінки передбачає порівняння визначених параметрів товару із базовим рівнем товару-аналога. Комплексний метод оцінки передбачає розрахунок інтегральних, групових показників. Комбінований метод передбачає використання як комплексних, так і диференційованих показників оцінки.

Такі методи аналізу та оцінки дозволяють визначити та оцінити внутрішні конкурентні переваги (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, управлінські, засновані на організаційній культурі, близькість до джерел ресурсів тощо), що дозволяють досягти собівартість продукції нижче, ніж у конкурентів, які вже працюють в галузі або в певному сегменті ринку. Також оцінити зовнішні переваги – якісні характеристики продукції, що збільшують цінність її для споживача, іміджеві, комунікаційні. Передумовою використання цих методів є наявність достовірної інформації, що слугує базою для порівняння, оскільки і рівень конкурентоспроможності, і порядок (рівень) конкурентних переваг є відносними категоріями, що проявляються у певний визначений момент часу.

Для аналізу конкуренції на рівні конкретної галузі застосовується класична модель п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволяє детально проаналізувати всі чинники безпосереднього оточення, оцінити параметри галузі, визначити вплив факторів на бізнес-середовище.

В табл.1.3 наведена характеристика моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером.

Таблиця 1.3 – Характеристика моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

Складові моделі	Характеристика	Методи оцінки та аналізу
1	2	3
Загроза нових потенційних учасників ринку	Оцінка наскільки важко чи легко новим конкурентам вийти на ринок.	Оцінка бар'єрів входження на ринок(капітал, диференціація товарів, переваги за витратами тощо)
Ринкова сила постачальників	Аналіз сили, яку має сам постачальник над видом діяльності.	Метод профілю постачальників, карта постачальників
Ринкова влада покупців	Аналіз влади, яку має сам покупець над вашим видом діяльності	Методи профілю споживачі, маркетинговий аналіз
Загроза товарів-замінників	Аналіз наявності, характеристик товарів-замінників, методів конкуренції, що застосовуються	Методи оцінки конкурентоспроможності товарів за параметрами, що притаманні товарам підприємства, що аналізується
Суперництво наявних конкурентів	Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку	Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху, карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: сформовано автором з урахуванням [12, С 86-88]

Матричні методи передбачають вибір об'єктів аналізу – окремих товарів фірми, стратегічних зон господарювання, бізнес-одиниць, що входять до сфери діяльності її діяльності, вибір параметрів оцінки (як правило зовнішній та внутрішній) – привабливість ринку, темп росту ринку, стадія життєвого циклу

галузі, конкурентоспроможність підприємства тощо. За обраними параметрами будуються двовимірні матриці та детально аналізуються рекомендації щодо фінансування, доцільних способів та методів конкуренції.

Методи, що засновані на теорії ефективної конкуренції засновані на розрахунку та використанні групових показників, що характеризують діяльність підрозділів підприємства. Застосування таких методів ,наряду з комплексними методами оцінки внутрішнього середовища, дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства різного рівня.

1.3 Особливості формування та реалізації стратегії конкуренції молокопереробних підприємств

Кожне виробниче підприємство на даний момент часу має певну стратегію конкуренції. Навіть у неофіційному представленні вона проявляється в реалізації управлінських рішеннях, стосовно пропозиції продукції на ринку, розширення певних видів, або їх скорочення, встановлення та зміни цін, забезпечення сировиною, реалізації маркетингових програм, залучення персоналу відповідної кваліфікації тощо. Результатом стратегічного управління молокопереробного підприємства є система стратегічних змін, система стратегій та стратегічний потенціал підприємства для їх реалізації.

На нашу думку, на практиці не існує однієї стратегії конкуренції для всіх молокопереробних підприємств. Їх різноманітність визначається різницею у:

- стратегічних та виробничих цілях;
- інноваційних можливостях;
- характеристиках стратегічних полів бізнесу підприємства;
- кадровому потенціалі;
- можливостях та загрозах;
- рівні нестабільності бізнес-середовища галузі.

Підприємство, або окремі його стратегічні одиниці бізнесу, визначають як будуть генерувати стратегічні рішення щодо втримання ,чи посилення конкурентної позиції на ринку.

Стратегія конкуренції молокопереробного підприємства містить оборонні та наступальні дії ,та вирішує задачі над здобутком переваг над конкурентами у реалізації і пропозиції товарів і послуг з високою споживчою цінністю. Зміст визначається характерною особливістю діяльності молокопереробного підприємства. Відповідно, на ринку ресурсів підприємства конкурують за основний ресурс – молоко , на ринку збуту конкурують за споживачів. Тому стратегія конкуренції суб'єктів ринку повинна передбачити не тільки показники та потреби споживачів, а також, стратегії конкурентів, що працюють на відповідному ринку, завдяки можливості появи нових конкурентів, але й передбачити ситуацію на ринку ресурсів, де переробне підприємство виступає як споживач та конкурує за якісну сировину.

Отже, складовими стратегії конкуренції для молокопереробного підприємства є стратегія конкуренції на ринку збуту та стратегія конкуренції на ринках ресурсів. Кожен з цих компонентів містить стратегічні рішення , та зміни для їх реалізації, завдяки підтримки , зміцнення , створення та розвитку конкурентних переваг на ринку ресурсів і на ринку збуту.

Сучасна конкуренція на сировинному ринку пояснюється малою кількістю суб'єктів – постачальників якісної сировини, вважаємо, що саме можливість конкурувати за джерела постачання сировини обумовлює зміст складової стратегії конкуренції, що стосується асортименту продукції , просування її на ринках збуту ,та всього спектру дій стосовно конкурентів.

Вид та зміст стратегії конкуренції залежить, від тих сил, що створюють конкуренцію у бізнес-середовищі, привабливості галузі в якій працює підприємство. Також залежить від рівня діяльності суб'єктів оптових та роздрібних ринків молока та молочної продукції, розвиненості та ефективності роботи підприємств тваринницької галузі молочної спеціалізації, особливостей окремих сегментів таких ринків.

Також при виборі конкурентних дій необхідно брати до уваги те, що ринок молочної сировини характеризується чітко вираженою сезонністю, кількість суб'єктів господарювання, які займаються розведенням великої рогатої худоби молочних порід зменшилася за 2014-2020 роки на 30,3%. Обчислення показують зменшення загальної маси надходжень сирого молока на переробку за 2018-2020 роки на 15,97%, у тому числі переважно за рахунок закупки молока у населення (на 22,64%) (рис 1.3).

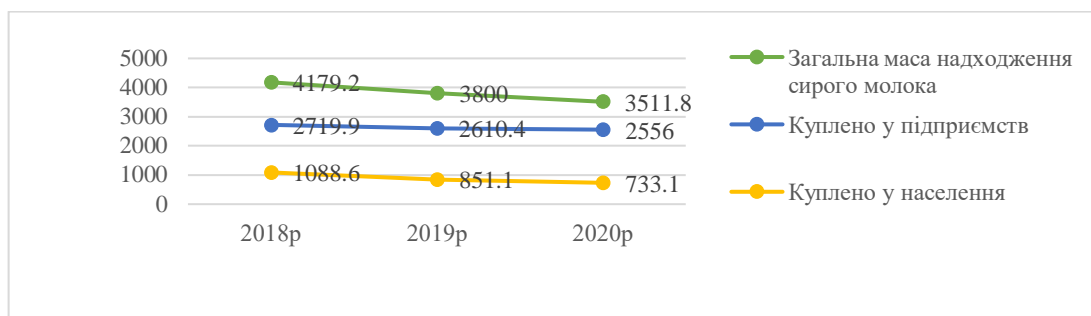


Рисунок 1.3 – Надходження молока від сільськогосподарських тварин усіх видів на переробні підприємства у 2018-2020 році.

Джерело: сформовано автором на основі звітності Державної служби статистики України[15]

Аналіз статистичних даних щодо кількості діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності розведення великої рогатої худоби молочних порід, за 2010-2020р показує, що кількість таких підприємств в Україні зменшилася на 402 одиниці (31,0%), а поголів'я ВРХ молочних порід за цей час зменшилося на 35% (рис.1.4).

Всі зазначені тенденції безумовно сприяють посиленню конкуренції на ринку сировини. Частка молокопереробних підприємств на території України за останні роки має схильність до скорочення, а 10 найбільших виробників продукції з незбираного молока контролює 77,44 % ринку.

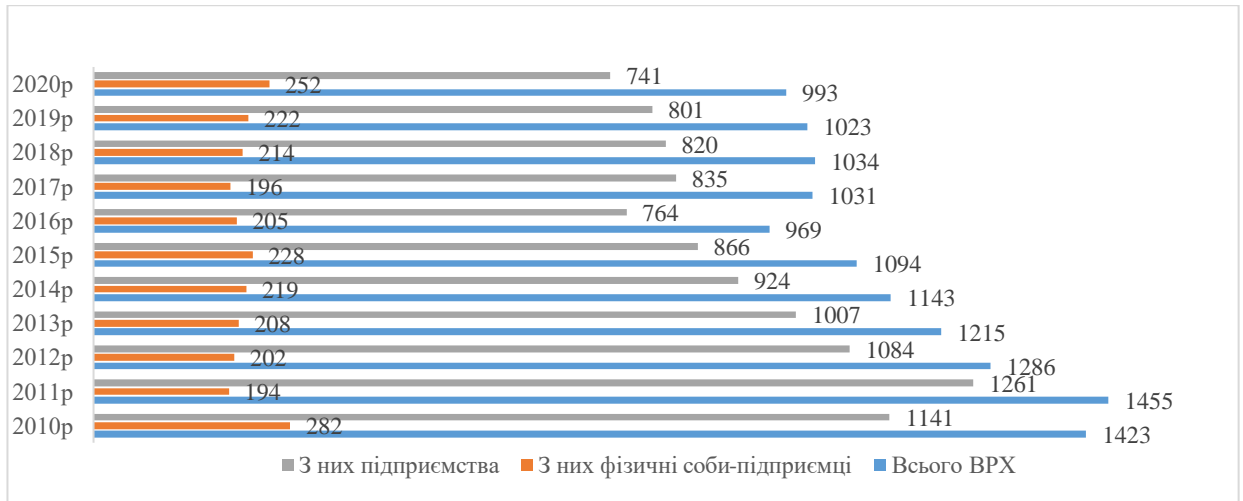


Рисунок 1.4. – Кількість діючих суб’єктів господарювання за видом економічної діяльності розведення великої рогатої худоби молочних порід за 2010-2020р

Джерело: розроблено автором на основі даних Державної служби управління статистики[15]

На ринку молочної продукції значно підвищується конкуренція з боку закордонних виробників. Наприклад, за три квартали поточного, 2021, року імпорту сирів зріс на 11%, свіжих молочних продуктів – на 25%, сухих молочних продуктів – на 30%. Відповідно, експорт молочної продукції в натуральному виявленні зменшився по всіх товарних позиціях.

Дослідження наукових публікацій, підсумки експертних думок на рахунок властивостей бізнес-системи молокопереробних підприємств допускає визначити чинники зовнішнього середовища, які, на наш погляд, виконують суттєвий вплив на план стратегії конкуренції. Стратегічне значення та складові такого впливу систематизовані та представлені нами в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика основних чинників, які впливають на вибір стратегії конкуренції молокопереробного підприємства в умовах кризи.

Характеристика	Стратегічне значення
1	2
Велика залежність підприємств від зниженої наявності якісної сировини	Важкість отримання сировини належної якості у відповідності до міжнародних стандартів

Кінець таблиці 1.4

1	2
Ступінь закупівельних цін на великі та середні партії молока	Низький рівень рентабельності продукції та вплив на стратегію ціноутворення підприємства.
Велика залежність ринку молочної сировини від ринку сільськогосподарської продукції	Сильна конкуренція за ресурси молокопереробних підприємств
Подальше поглиблення концентрації виробництва та значний рівень на великих молокопереробних підприємствах	Утвердження на ринку стандартів конкуренції великих виробників
Високий рівень попиту на молочну продукцію у світі	Можливість виходу на ринки інших країн
Зниження обсягу експорту та збільшення імпорту молочної продукції	Посилення конкуренції на вітчизняному ринку. Впровадження важкої маркетингової та інноваційної стратегії
Пропозиція молочних продуктів перевищує платоспроможний попит на внутрішньому ринку	Скорочення зацікавлених сегментів ринку
Демографічна структура населення	Зміна характеристик та зменшення потенціалу ринкових сегментів

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення джерел[34,35,36,37,2,49,19,11]

Вважаємо, що алгоритм генерування стратегії конкуренції підприємства містить такі основні складові

1. Формулювання стратегічних цілей підприємства на конкурентному ринку збуту та ринку ресурсів;
2. Оцінка та формулювання стратегічно привабливих сфер діяльності задля створення цінних пропозицій на ринках;
3. Оцінка загрози появи нових конкурентів на ринку збуту та ринку ресурсів;
4. Оцінка загроз та можливостей для конкуренції підприємства;

5. Формулювання основних чинників успіху та стратегічно важливих конкурентних переваг, які підприємство зобов'язане забезпечити, для того, щоб бути конкурентоспроможним;
6. Визначення портфелю стратегічних змін у відповідності до складових стратегії конкуренції;
7. Стратегічний контроль по процесу розробки, оцінка ефективності та реалізації стратегії конкуренції.

Практика та час показують, що підприємство дуже рідко застосовує одну стратегію, тому одним із основних явищ заснування конкурентної стратегії є впровадження при її виборі альтернативності. Розроблена стратегія розвитку молочної галузі України до 2030 року [35] містить наступні групи стратегічних змін: зміни, що стосуються модернізації та оновленню переробних підприємств, впровадження для захисту внутрішнього ринку, розроблення проекту кооперації виробників та переробників, створення центру підготовки фахівців для галузі та зміни, що стосуються маркетингової стратегії. Реалізація цієї стратегії значно впливатиме на створення стратегій конкуренції відповідних молокопереробних підприємств, та вимагає певної системи стратегічних змін. Кожна з цих змін пов'язана з іншими та являє внутрішній комплекс, тобто – портфель певних змін для реалізації стратегії. Основними вимогами до портфелю стратегічних змін є відповідність прийнятій стратегії конкуренції, збалансованість, про активність, динамічність.

Висновок до 1 розділу

Відповідно до поставлених завдань, в першому розділі роботи проведений аналіз наукової літератури, за результатами якого можна зробити висновок, що усі визначення стратегії конкуренції об'єднує головна та спільна мета – оптимізація діяльності підприємства по відношенню до інших підприємств, що працюють в одному конкурентному середовищі. Тому, на нашу думку, стратегію

конкуренції можна характеризувати як цілісність стратегічних рішень, що розробляється з метою досягнення позиції фірми в конкуренції.

Основою процесу розробки стратегії є визначення та оцінка конкурентних переваг на рівні підприємства, на рівні товару. Також важливим є визначення стратегічних альтернатив для реалізації стратегії конкуренції. Найбільш вживаними методами для формування стратегії конкуренції є: методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції; матричні методи; методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні); комплексні методи; методи експертних оцінок, формальні методи тощо. Важливе місце в розробці стратегій конкуренції займає модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Визначені особливості молокопереробної галузі дозволяють стверджувати, що важливою складовою у конкуренції підприємств є стратегія на ринку ресурсів.

Для ефективного управління реалізацією стратегії конкуренції підприємство необхідно гнучко реагувати на зовнішні загрози та можливості. Задля цієї мети важливо впроваджувати декомпозицію управлінських рішень з рівня стратегії конкуренції до рівня стратегічних змін.

2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Характеристика ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та його конкурентного середовища

«Старокостянтинівський молочний завод» працює з 1922 року. В 1933 році потужність заводу складала 1300-1400 кг масла вершкового за добу. Зона доставки сягала 75-89 км. Вся молочна сировина доставлялась у флягах гужовим транспортом. В 1964 році реконструюється маслоробний цех із заміною в ньому всього технологічного устаткування на потокову лінію потужністю 600-700 кг масла за годину. В 1975 році під час сезону щомісячно завод виробляв до 360 т масла та 300 т замітника незбираного молока. Вся продукція відправлялась в різні куточки Радянського Союзу залізничним транспортом, тому, незабаром на території підприємства з'явилась залізнична колія. В 2001 році підприємство майже зупинило свою діяльність. 27 березня 2002 року на базі колишнього молочного заводу створено Дочірнє підприємство «Старокостянтинівський молочний завод», що входить до складу компанії ПрАТ «Укпродукт Груп». За цей проміжок часу підприємство зайняло достойне місце серед вітчизняних товаровиробників. Підприємство займається переробленням молока та виробництвом молочної продукції.

Метою діяльності підприємства, згідно статуту, є отримання прибутку шляхом виробництва та постачання продукції, надання високоякісних послуг від свого імені та від імені власника, розширення сфери діяльності власника шляхом збільшення обсягів виробництва, укладення угод з юридичними та фізичними особами, захисту інтересів власника на Україні та за її межами, становлення ринкових відносин, вирішення соціальних проблем.

Основним предметом діяльності підприємства є:

- заготівля, переробка та реалізація молока та інших молочних продуктів;
- оптова та роздрібна торгівля молоком та іншими молочними продуктами;

- діяльність, пов'язана з одержанням, зберіганням, транспортуванням, використанням та знищенням прекурсорів;
- закупівля та реалізація сільгосппродукції у населення та юридичних осіб за готівку та за безготівковий розрахунок;

Досліджуване підприємство намагається збільшити продажі на внутрішньому ринку, застосовуючи впровадження новітніх продуктів та завдяки оновленню бренду.

Підприємство продовжує здійснювати великі обсяги перероблення молочної продукції завдяки співпраці з місцевими фермерами та кооперативами, відповідно збільшуючи завантаження свою виробничу силу.

На даний момент часу працює на підприємстві 380 чоловік. Всі працівники стабільно отримують заробітну плату та забезпеченні відповідними умовами праці. Заборгованість перед бюджетом, пенсійним фондом, по виплаті з/п відсутні.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є дочірнім підприємством материнської компанії ПрАТ «Укрпродукт Груп». ПрАТ «Укрпродукт Груп» відомий в Україні та за кордоном виробник відмінної та якісної брендованої молочної продукції, квасу та безалкогольних напоїв. Дана продукція вдало реалізується в Україні та на зовнішніх ринках уже більше 20 років.

До складу ПрАТ «Укрпродукт Груп» входять два заводи в Житомирі, що випускають молочні продукти, плавлений сир, казеїн по Україні, та виготовляють живий квас і безалкогольні напої, Летичівський маслозавод та досліджуване нами підприємство.

Виробничі потужності молокопереробних заводів «Укрпродукт Груп» дозволяють випускати до 70 000 тонн молочної продукції.

ПрАТ «Укрпродукт Груп» є диверсифікованою компанією. Організаційну структуру управління наведено на рис.2.1. В організаційній структурі чітко виділяється вищий рівень управління та рівень управління дочірніми підприємствами. Кожне дочірнє підприємство має у своїй структурі необхідні підрозділи для забезпечення виконання бізнес-процесів у відповідності до

специфіки діяльності.

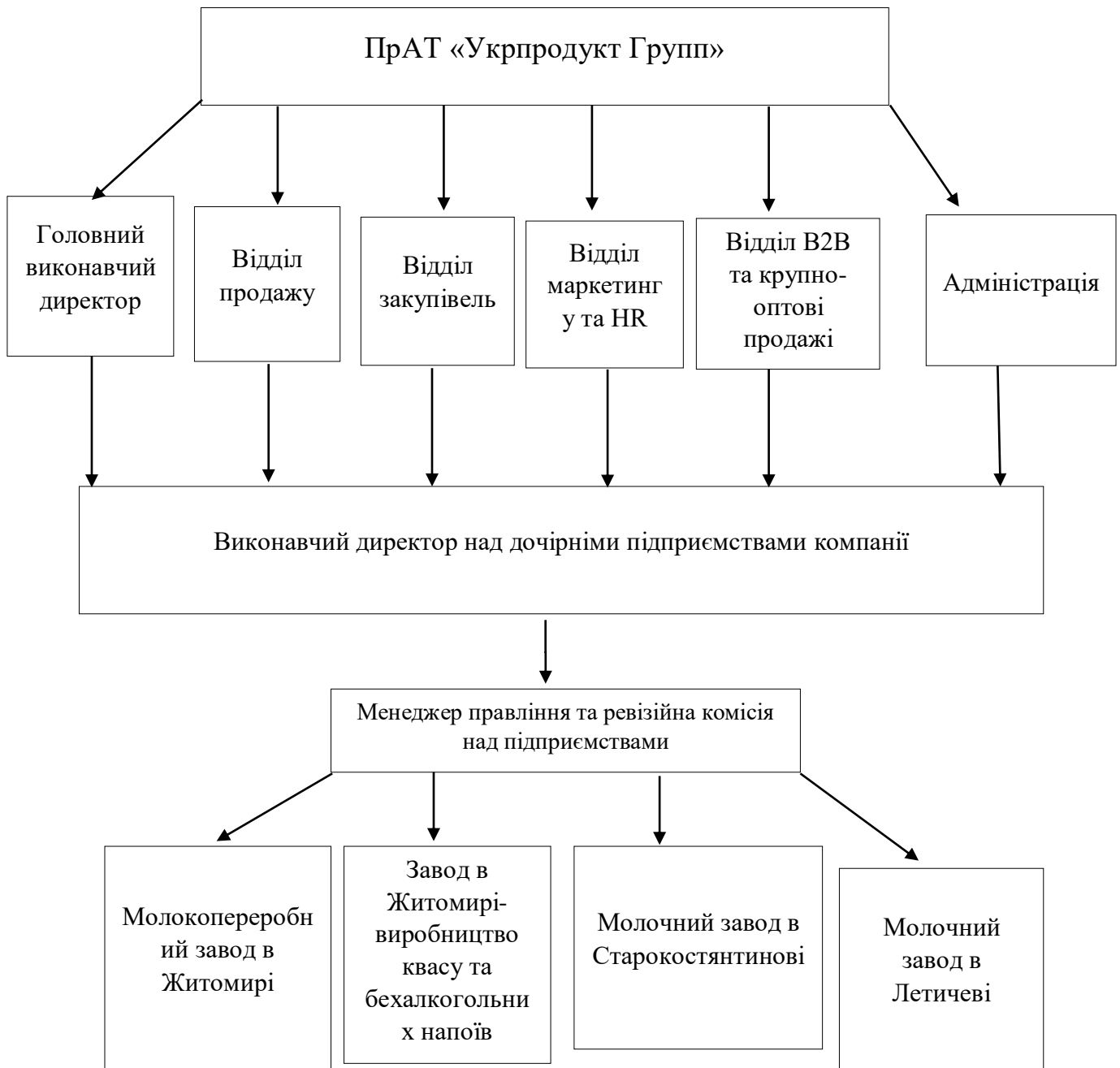


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Укрпродукт Груп» (з дочірніми підприємствами)

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Організаційна структура управління ДП «Старокостянтинівський молочний завод», що є лінійно-функціонального типу, представлена на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором на основі досліджень статистичних даних підприємства

Компанія ПрАТ «Укрпродукт Груп» маючи свого головного виконавчого директора, також містить виконавчого директора над дочірніми підприємствами, який надає очолює групу менеджерів та ревізійну комісію, які проводять детальний аналіз розвитку та діяльності підприємств, а потім надають розгорнутий звіт на рахунок переваг та недоліків підприємств.

Діяльність досліджуваного підприємства залежить від наявності якісної сировини.

Аналіз джерел надходження сировини на ДП «Старокостянтинівський молочний завод» показує, за останні десять років відбулося скорочення худоби молочних порід а 1608 голів (31,8%). На таку ситуацію суттєво впливає рівень закупівельних цін на молоко. Так, середня закупівельна ціна на молочну сировину від селян на території України у 2019 році, що пропонувалася підприємствами-посередниками, не була більша, ніж 5,57 коп. за 1 л, (у Закарпатській області). Найнижчою ціна була у Хмельницькій та Одеській областях, лише – 4,55 грн. за 1л. Для молокопереробних підприємств закупочна ціна складала від 8,0 до 10,0 грн. за літр. У 2020 році попит на молочну продукцію та молочну сировину знизився через пандемію коронавірусу. Закупочна ціна за 1 л молока на досліджуваному підприємстві складала 6,0 грн. Відповідно підприємство збільшило попит на сировину. У 2021 році, закупівельна ціна за 1 літр становить 7, 50 грн, що суттєво впливає на рівень собівартості продукції. За експертними оцінками фахівців відділу сировинної служби ДП «Старокостянтинівський молочний завод», варто очікувати подальшого збільшення закупочної ціни на молоко. Також, велику роль для діяльності підприємства має сезонність. В зимовий період, молочної сировини менше і відповідно, підприємство платить більшу ціна за сировину, в літній період – йде тенденція зниження. На підприємство заготовляється в середньому в літній період до 320 т молока за добу, в зимовий період – 150 т молока за добу. Для ДП «Старокостянтинівський молочний завод» постачальником сировини є сільське населення та молочні ферми фермерських господарств. Протягом останніх трьох років, на підприємство здають молоко лише фізичні особи та

господарства Хмельницької області. Причому кількість населених пунктів, звідки отримують сировину, скоротилося з 388 у 2017 році до 350 через перехід на інші підприємства, у зв'язку з більшою ціною на сировину. Сільськогосподарських підприємств, з якими працює досліджуване підприємство 56, і вони отримують більшу ціну за сировину, чим звичайні селяни, через сировину кращої якості.

Джерела та обсяги надходження сировини на підприємство представлені в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги надходження молочної сировини на ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Період	Сільське населення	Фермерські господарства	Всього
2017р	370т	120т	470т
2018р	348т	116т	464т
2019р	335т	112т	447т

Джерело: сформовано автором на основі досліджень підприємства

Транспортування сировини на підприємство, здійснюється спеціальними машинами, які обладнані бочками з двома цистернами. Прийманням сировини від населення та фермерського господарства за якістю завідує лаборант, який перевіряє молочну сировину на якість, визначаючи кислотність та жирність. В загальному, сировина першого та другого ґатунку надходить від населення. Від фермерських господарств – першого та вищого ґатунку.

Приймання сировини здійснюється в таких цехах:

- приймальне відділенні апаратного цеху – добова потужність 312 т;
- приймальне відділенні цеху ВТС – добова потужність – 100т, загальна потужність – 412 т за добу;
- цеху виробництва твердих сирів – добова потужність 9т;
- цех виробництва сухих молочних продуктів – добова потужність 22т;
- маслоцех – добова потужність 32т.

Підприємство, на даний момент часу, планує виходити на більшу кількість

ринки світу та удосконалює обладнання, з метою збільшення виробничої потужності.

Короткостроковою ціллю підприємства, що дозволить значно посидити рівень конкурентоспроможності – є досягнення виробничого потенціалу до 450 т за добу.

На нашу думку, для досягнення таких результатів та результативного функціонування на конкурентоспроможному ринку сировини необхідно зацікавити постачальників (головними є сільське населення), основними чинниками впливу є ціна (чим вище, тим краще та в термін) та бонуси (корми за зниженою ціною, продукція по ціні собівартості, тощо).

На ДП «Старокостянтинівський молочний завод виготовляється така продукція в асортименті:масло,спреди,сири тверді,сири плавлені,сухе молоко.

На ринку Хмельницької області, працює ряд підприємств-конкурентів, які виготовляють схожу продукцію

Основні виробники молочної продукції, що є конкурентами для досліджуваного підприємства на внутрішньому ринку збуту представлені в додатку Б,табл..Б.2.

За останні три роки не відбувалося входження на ринок Хмельницької області нових підприємств молокопереробного профілю.

Продукція ПрАТ «Деражнянський молочний завод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є схожою за якісними,смаковими характеристиками та знаходиться у приблизно однаковому ціновому діапазон з продукцією досліджуваного підприємства.

ПрАТ «Деражнянський молочний завод» виготовляє таку продукцію, як: масло і спред, сири, цільно-молочну продукцію (молоко, сметана, ряжанка, кефір, творог, йогурт), казеїн технічний кислотний.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» виготовляє таку продукцію, як: масло та спреди, тверді та розсільні сири (15 видів сирів), плавлені сири, молочна продукція (молоко, сироватка, кефір, закваска, сметана, ряжанка, йогурти, сирки творожні солодкі, сир кисломолочний м'який).

Перевагами ПрАТ «Деражнянський молочний завод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є низька ціна на молочну продукцію та завжди першість у видачі коштів для постачальників сировини.

Отже, основним конкурентом досліджуваного підприємства є ТОВ«Деражнянський молочний завод» ТМ Здоровий світ. Перевагами цього підприємства є більша частка ринку, більший загальний обсяг продажів, вища рентабельність.

Таблиця 2.2–Характеристика конкурентів ДП «Старокостянтинівський молочний завод» на прикладі асортиментної позиції «Масло».

№ з/п	Характеристики підприємств	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ТОВ «Деражнянський молочний завод»
1	Частка на ринку, %	27	30
2	Загальна кількість продажів, кг	12090	14560
3	Ціна за упаковку масла,грн..	47	48
4	Рентабельність, %	15%	17%
5	Якість продукції	висока	висока
6	Рівень технології	середній	середній
7	Термін роботи на ринку	77 років	30 років
8	Витрати на рекламу	низькі	низькі
9	Привабливість зовнішнього вигляду продукції	стандартне упакування	стандартне упакування

Джерело: розроблено автором на основі [14,56]

Постачання продукції у торговельні мережі здійснює ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у відповідності до укладених договорів з закладами торгівлі транспортом підприємства.

На сьогоднішній день продукція підприємства реалізується в торговельних мережах таких областей України – Хмельницька , Житомирська, Вінницька, Тернопільська, Київська, Львівська, Волинська, Івано-Франківська.

2.2. Аналіз діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Ефективність реалізації стратегії конкуренції підприємства ДП «Старокостянтинівський молочний завод» залежить від всіх функціональних сфер діяльності підприємства. В таблиці 2.3 наведені основні техніко-економічні показники за 2017-2019рр, які і характеризують результати стратегії конкуренції досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники підприємства

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання (спаду)	
			2017	2018	2019	2019/ 2017	2019/ 2018
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1587450	1642727	1950035	122,8	118,7
2	Всього надійшло сировини: натуральна	т	480	470	468	97,5	99,6
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	723470	865423	912789	126,2	105,5
4	Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1356896	1488289	1774790	130,8	119,2
5	Фінансовий результат від основної операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн	98453	100564	104943	106,6	104,4
6	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	67854	69453	73660	108,5	106
7	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	365	370	380	104,1	102,7
	у т.ч. робітників	осіб	280	285	290	103,6	101,8
8	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	5000	5300	5500	110	103,8
9	Середньорічний виробіток:	грн					
	– одного робітника	грн	60000	63600	66000	110	103,8
10	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	154759	222670	256461	165,7	115,2
11	Фондовіддача	грн	4,67	3,89	3,56	76,2	91,5
12	Рентабельність основних засобів	%	28,2	22,4	21,4	75,9	95,5

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності підприємства

Відповідно до таблиці 2.3, видно, що підприємство працювало стабільно. Для основних показників діяльності характерна тенденція зростання. Так, дохід від реалізації продукції в 2019 році порівняно з 2017 роком зріс на 122,8 %, це пояснюється збільшенням обсягів реалізації, потужності підприємства та впровадження інноваційної продукції та технологій. У 2017 році, порівняно з 2019р, кількість отриманої для переробки сировини знизилася на 2т. Заробітна плата у 2019 році зросла на 500 грн. порівняно з 2017р. Чистий дохід у 2019 році, відповідно до 2017 року, зріс на 126,2%. Це говорить про успішне функціонування підприємства протягом 2019 року.

Асортимент продукції підприємства характеризується великою різноманітністю сухе знежирене молоко, сухе незбиране молоко, сири тверді та плавлені – 22 види, масло солодко вершкове – 7 видів, спреди солодко вершкові – 4 види. Підприємство виготовляє продукцію під торговою маркою «Наш Молочник»

Таблиця 2.4 – Обсяги виробництва молочної продукції за 2017–2019 роки (тис. тонн).

Назва товару	Роки			Темп зростання (спаду),%	
	2017р	2018р	2019р	2019/2017	2019/2018
Масло	6,23	8,17	10,07	161,6	123,3
Спреди	5,19	8,5	9,7	186,9	114,1
Сир плавлений	11,2	12,4	14,4	128,6	116,1
Твердий сир	7,29	8,41	10,06	138,0	119,6
Сухе молоко	3,2	4,01	6,05	189,0	150,9
Всього	33,11	41,49	50,28	151,9	121,2

Джерело: сформовано автором на основі досліджень підприємства

За результатами останніх досліджень, які проводило підприємство, споживачам дуже подобається масло. Спреди та твердий сир займають трішки нижчу позицію, але з кожним роком обсяги їх реалізації зростають. Відповідно, до таблиці 2.6, у 2019 році найбільше було реалізовано плавленого сиру. Другу

лідуючу позицію займає – твердий сир та масло. Обсяги виробництва молочної продукції на ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у 2017-2019 роках, мали позитивну тенденцію. Загальна кількість виробництва масла у 2019р, порівняно з 2017 р, зросла майже на 1,4, твердого сиру на 1,9 тис. тон. Обсяги реалізації сухого молока за період збільшилися майже в два рази.

В таблиці 2.5 наведена структура виробництва продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» за три роки.

Таблиця 2.5 – Структура виробництва продукції за 2017-2019 рр.,%

Назва товару	2017	2018	2019	Абсолютний приріст-,+	
				2019/2017	2019/2018
Масло	18,5	19,4	19,9	+1,4	+0,5
Спреди	15,7	20,8	19,5	+3,8	-1,3
Сир плавлений	28,5	30	32,5	+4	+2,5
Твердий сир	20,1	20,1	22,0	+1,9	+1,9
Сухе молоко	9,7	9,6	12	+2,3	+2,4

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.5 , можна говорити і про зростання питомої ваги спредів, та сухого молока у загальному обсязі виготовленої продукції

Розглянемо динаміку обсягів виробництва та реалізації на підприємстві в грошовому виразі. Відповідно до показників у таблиці 2.8, можна сказати, що обсяг виробництва основних видів продукції молокопереробного підприємства зростає. Найбільший приріст обсягів виробництва відбувся за спредами ,твердими сирами та сухим молоком.

Збільшення виготовлення продукції відбулося завдяки експорту молочної продукції в країни СНД, Південно-Східної Азії, Європи, Близького Сходу, Африки, Південної Америки.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції ДП «Строкостянтинівський молочний завод» за 2017-2019 рр.

Основні види виробленої продукції	Роки			Відхилення від попереднього року, +/-		Темп зміни відносно попереднього року	
	2017 тис. грн	2018 тис. грн	2019 тис. грн	2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Масло	669610	766564	834100	164490	67536	+124,6	+108,8
Спреди	436675	538901	580234	143559	41333	+132,9	+107,7
Сири тверді	422624	541217	573621	150997	32404	+135,7	+106,0
Сири плавлені	487551	554577	576188	88637	21611	+118,2	+103,9
Сухе молоко	185658	229688	268511	82853	38823	+144,6	+116,9

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

На конкурентоспроможність підприємства впливає якість продукції, що зокрема характеризується залишками нереалізованої продукції.

Проведемо аналіз динамік виробництва та реалізації продукції та залишків нереалізованої продукції у грошовому еквіваленті (табл. 2.7).

Аналіз даних таблиці показує зростання доходу від реалізації продукції на протязі дослідженого періоду. Залишки нереалізованої продукції протягом 2017-2019 рр, мають тенденцію до зменшення. Найбільше залишків було у 2017 році, оскільки обладнання було зношене, що і призвело до великої кількості неякісної продукції. Після заміни обладнання на високо-технологічне, відбулося суттєве зменшення не реалізованої продукції.

Таблиця 2.7 – Динаміка виробленої та залишків не реалізованої продукції за 2017-2019р.

Показники	Роки			Динаміка	
	2017	2018	2019	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6
Дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн)	1587450	1642727	1950035	122,8	118,7
Обсяг виробленої продукції (тис. грн)	26679	28581	32989	123,6	115,4
Середні залишки нереалізованої продукції (тис. грн)	4272	2895	3638	85,2	125,7

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для збільшення виготовлення конкурентоспроможної продукції, необхідно застосовувати правильну технологію виробництва продукції. Технологія виробництва ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є складним технологічним процесом. Виробництво продукції проводиться на сучасному модернізованому обладнанні, технологічний процес виробництва здійснюється в закритому циклі. Керування технологічним процесом та контроль параметрів здійснюється за допомогою комп'ютерних панелей управління.

ПрАТ «Укрпродукт Груп» та ДП «Старокостянтинівський молочний завод» провели впровадження на досліджуваному підприємстві систему менеджменту якості та харчової безпеки, яка дозволяє забезпечити контроль якості та всіх етапах виробництва та впровадити виробництво не тільки якісної але й безпечної продукції. Контроль якості продукції проводиться на всіх етапах виготовлення продукції завдяки системі НАССР[51].

Етапами виготовлення якісної продукції на підприємстві є:

- контроль вхідної сировини;
- контроль якості при виробництві:

- контрольні закупки в місцях продаж;
- контроль якості готової продукції[29].

Для підтвердження виконання вимог замовників та відповідності умов виробництва, забезпечення якості продукції на підприємстві постійно проводяться аудити якості замовниками продукції. В 2017р. було проведено ряд аудитів компаніями « Данон», « Mondelez», «АТБ». Успішне проходження даних аудитів дає змогу підтвердити замовниками, що продукція відповідає показникам якості та безпечності, а також умови виробництва відповідають не тільки вимогам санітарних норм та правил, але і додатковим вимогам замовників.

Головним нововведенням на підприємстві є те, що для різних видів продукції, застосовуються різні цехи виготовлення та зберігання продукції. Обладнання на підприємстві є новітнім, яке забезпечує цехи гарячою водою, парою та холодом. У молочних цехах присутні ваги, «молочні ванни» які призначені для зберігання молока та його очищення, пастеризатор, та сепаратор, і також прилади для проведення аналізу сировини.

Транспортування від населених пунктів здійснюється машинами з цистернами. Охолодження молока, проводиться також в населених пунктах, оскільки підприємство забезпечило кожне село, де здається велика кількість сировини, спеціальними «вагончиками» з обладнанням, в якому охолоджується молоко, ще до початку його транспортування, найчастіше застосовується влітку. Реалізація готової продукції здійснюється у регіони України та за її межі. Основними каналами збуту молочної продукції, яку виготовляє ДП «Стаокостянтинівський молочний завод» в Україні є: супермаркети, магазини продовольчого характеру – 55,8% від загального обсягу реалізації, кіоски та палатки – 30,6%, ресторани – 13,6%.

На успішність діяльності підприємства впливає забезпечення персоналу у необхідній кількості та рівня кваліфікації.

В таблиці 2.8 наведені показники руху персоналу на ДП «Старкостянтинівський молочний завод».

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу на підприємстві, 2017-2019рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	365	370	380	+15	104,1
2. Прийнято працівників, осіб	25	9	3	-22	12
3. Вибуло працівників, осіб,	68	76	111	43	163,24
у тому числі:					
– за власним бажанням	58	76	82	24	141,38
– за порушення дисципліни	9	0	0	-9	0
– по скороченню штатів	0	0	29	29	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

За досліджуваний період відбулося зростання кількості працюючих на підприємстві на 15 осіб. Через низьку заробітну плату для підприємства характерним є високий рівень плинності кадрів. На нашу думку, проблемами ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є: низька якість сировинної бази та маленький потенціал для переробки сировини. Конкурентною перевагою підприємства є безпечні для здоров'я властивості продукції. Також на даний час на підприємстві проводяться завершення робіт по реконструкції масло цеху, встановлено закриті технологічні лінії, автоматизовано процес управління масла та спредів. Пакування продукції в брикети та ящик здійснюється автоматично, що забезпечує максимальну поточність виробництва

2.3. Аналіз ефективності реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Ефективність реалізації стратегії конкуренції залежить від ринків збуту, на яких працює підприємство, від асортименту, ціни, обсягів реалізації та якісних

характеристик продукції, що виготовляється. Також важливим є здатність забезпечувати переробку сировини. Загальна потужність прийняття сировини на молокопереробне підприємство сягала в 2019 році - 412 т. за добу. З цієї кількості сировини виготовлялось 9 т твердих сирів на добу, сухих молочних продуктів 22т, та маслоцех виготовляв 32т.

На рис 2.3 наведена динаміка зміни виготовлення продукції протягом трьох років.



Рисунок 2.3 – Динаміка виготовлення продукції виробничими підрозділами ДП «Старокостянтинівський молочний завод» протягом 2017-2019рр (тонни).

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Протягом трьох років загальна ефективність виробництва продукції по всіх виробничих цехах зростає. Навіть у зв'язку із певним зменшенням надходження сировини, підприємство збільшує виробництво продукції завдяки оновленому обладнанню, новим машинам, надання населенню охолоджувальних цистерн, тощо.

На успішність реалізації стратегії конкуренції та формування конкурентних переваг підприємства позитивно вплинуло завершення робіт по реконструкції масло цеху, встановлення закритих технологічних ліній, автоматизовано процес управління масла та спредів. Варто також відмітити, що для підприємства важливими є основні засоби. Розрахунки показників ефективності використання основних засобів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання основних засобів ДП «Старокостянтинівський молочний завод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	1587450	1642727	1950035	122,8	118,7
Фінансовий результат (прибуток/збиток) від операційної діяльності, тис.грн	98453	100564	104943	106,6	104,4
2. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	154759	222670	256461	165,7	115,2
3. Середньооблікова чисельність працівників, чол	365	370	380	1,04	1,02
4. Фондовіддача, грн.	3,56	3,89	4,15	116,6	106,7
6.Рентабельність основних засобів, %	21,4	22,4	26,2	122,4	116,9

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємства

Відповідно до аналізу даних з табл. 2.11 бачимо, що дохід від реалізації продукції, порівнюючи 2017 та 2019 роки, збільшився на 362 585 тис. грн. Це пояснюється збільшенням кількості виготовлення продукції та збільшення експорту. Показник фондовіддачі збільшився на 16,67%. Зросла рентабельність основних фондів підприємства, що свідчить про швидке повернення витрат на переозброєння підприємства

Підприємство прагне зміцнити своє становище на ринках СНД, та збільшити поставки продукції за кордон. Підприємство половину виготовленої продукції відправляє на внутрішній експорт по Україні, та половину продукції на світовий експорт

В таблиці 2.10 наведено обсяги реалізації продукції на іноземних ринках.

Таблиця 2.10 – Обсяги експорту молочної продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» за 2017-2019рр. у тоннах.

Показник	2017р	2018р	2019р	Динаміка	
				2019/ 2017,%	2019/ 2018,%
Всього молочних продуктів	9855	10493,7	11497,5	116,6	109,6
масло	5018,7	5292,5	5840	116,4	110,3
сир	1423,5	1551,2	1642,5	115,4	105,9
сухе молоко	3412,7	3650	4015	117,6	110

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Виробник ДП «Старокостянтинівський молочний завод» проводить експорт брендованої продукції (масла, спредів, продуктів рослинно-вершкових, сирів твердих) в Азербайджан, Іорданію, Молдову, Грузію, Туркменістан, Карабах.

На сьогоднішній день сухе знежирене молоко ДП « Старокостянтинівський молочний завод» експортується більше як в 40 країн світу – Алжир, Нігерію, Бейрут Ліван, Сирію, Карабах, Корея, Вірменія, Молдова, Грузію. Керівництво головного підприємства вивчає подальші можливості розширення ринку збуту в інших країнах Африки та Близького Сходу.

Серед замовників досліджуваного підприємства є такі світові підприємства-лідери: « Interfood», «Nestle (Швейцарія), « Mondelez» (Німеччина).

Важливим показником ефективності реалізації стратегії конкуренції підприємства, є фінансові показники (табл. 2.13). Відповідно, за аналізований період у досліджуваного підприємство були відсутні збитки та збільшувався чистий фінансовий результат, підприємство є рентабельним

Разом з тим, у 2019 році, показник чистого фінансового результату є меншим на 16346 тис.грн. порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників управління фінансовими ресурсами на ДП «Старокостянтинівський молочний завод» за 2017-2019 рр.

Показник	2017р	2018р	2019р	Абсолютне відхилення,+/-	
				2019/ 2017,%	2019/ 2018,%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	1587450	1642727	1950035	+362585	+307308
Фінансовий результат (прибуток/збиток) від операційної діяльності, тис.грн	98453	100564	104943	+6490	+4379
Валовий прибуток (збиток)	36896	42761	44989	+8093	+2228
Чистий фінансовий результат	126655	154210	134235	+7580	-19975
Валова рентабельність продажу, % (грн)	17,5	19,2	21,7	+4,2	+2,5
Рентабельність операційної діяльності, %	4,02	6,4	5,8	+1,78	-0,6
Операційна рентабельність продажу, %	6,7	9,3	7,5	+0,8	-1,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємства

На ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є такі конкурентні переваги, що обумовлюють ефективність реалізації стратегії конкуренції підприємства:

- сучасне модернізоване обладнання;
- технологічний процес виробництва здійснюється в закритому циклі;
- керування технологічним процесом та контроль параметрів здійснюється

за допомогою комп'ютерних панелей управління;

- продукція експортується до більше 40 країн;
- замовниками продукції є « Interfood», «Nestle (Швейцарія), « Mondelez» (Німеччина).
- сертифікація системи управління безпечністю харчових продуктів по схемі сертифікації FSSC 22000.

Також, ефективна конкурентна позиція залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. В табл. 2.12. наведений перелік сильних та слабких сторін підприємства, що обумовлюють його конкурентоспроможності та.

Таблиця 2.12 – Перелік сильних та слабких сторін ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виготовлення продукції на сучасному обладнанні 2. Системи контролю якості 3. Висока якість готової продукції 4. Значний асортимент продукції , власні торгові марки 5. Наявність виробничих потужностей, розвинутої виробничої інфраструктури 6. Імідж виробника	1. Низький рівень навчання та підвищення кваліфікації персоналу 2. Не гнучка виробнича технологія 3. Низький рівень мотивації робітників та управлінського персоналу 4. Персонал не встигає за динамічними змінами на ринку
Можливості	Загрози
1. Ріст споживання молочних виробів вищих якостей – виробів із високою доданою вартістю. 2. Розвиток диверсифікованого виробництва, виготовлення продукції, на реалізацію якої не встановлено норм рентабельності 3. Розвиток торговельної мережі – магазинів, що займаються торгівлею не тільки молочними виробами, а й іншими продовольчими товарами	1. Загроза великих конкурентів 2. Змін у політиці держави щодо оплати праці, мінімальної заробітної плати 3. Невизначеність (різкі коливання) цін на молоко, скорочення виробництва молока в Україні 4. Зростання цін на енергоресурси 5. Зростання конкуренції на іноземних ринках

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Відповідно до табл. 2.12 ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має

як сильні так і слабкі сторони, працює у нестабільному зовнішньому середовищі та конкурує з багатьма виробниками не тільки в Україні, а й за кордоном.

Розподіл завдань, що реалізуються в процесі формування та реалізації стратегії конкуренції наведений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз управління розробкою та реалізацією стратегії конкуренції ДП « Старокостянтинівський молочний завод»

Складові стратегії конкуренції підприємства	ПрАТ «Укр груп»	ДП «Старокостянтинівський молочний завод»
Визначення постачальників молока	-	Фахівці відділу
Встановлення ціни на закупку сировини	Участь у визначенні ціни	Узгодження з головним підприємством
Ринкова диференціація	Фахівці відповідних відділів	-
Продуктова диференціація	Спільно з ДП	Узгодження з головним підприємством
Оптимізація витрат	-	Фахівці відділів виробництва, фінансова служба
Навчання персоналу	Кадрова служба	Виробничі спеціалісти
Встановлення цін на продукцію	Рекомендації та допомога	Спільно з головним підприємством

Джерело Розроблено автором на основі дослідження підприємства

Стратегія конкуренції досліджуваного підприємства є складовою загальної системи стратегії ПрАТ « Укр груп» , що представлено на рисунку Б.1 додатку Б. За підсумками проведеного аналізу можна визначити складові стратегії конкурентоспроможності підприємства ДП «Старокостянтинівський молочний завод» :

1. Стратегія конкуренції за сировину на ринку ресурсів
2. Стратегія конкуренції на національному ринку
3. Стратегія конкуренції на іноземних ринках

Реалізація першої складової стратегії конкуренції має локальний характер – Хмельницька область. Обмеженнями для реалізації є кількість виробників молока, яке можна приймати до переробки, фінансові обмеження підприємства

щодо встановлення більш високої ціни на закупку молока. Стратегічні альтернативи дій обмежені чинниками, що залежать від підприємства та не залежать від нього. Варіантами реалізації стратегії конкуренції на ринку сировини може бути стратегія інтеграції «назад» - налагодження тісної співпраці із постачальниками сировини шляхом надання фінансової підтримки на закупку технологічного обладнання для доїння худоби, сприяння отримання такого обладнання у лізінг, створення власних структурних підрозділів з вирощування молочних порід та їх утримування у співпраці із фермерськими господарствами, з якими у підприємства склалися тривалі виробничі відносини. Важливим також є конкретизація проблем у технології збирання молока, що застосовується підприємством, та розробка пропозицій для їх вирішення, представлення їх головному підприємству.

Реалізуючи стратегію конкуренції на національному ринку наше підприємство орієнтується на певні області України, здійснює переважно цінову конкуренцію, за якісними характеристиками продукція близька до продукції основних конкурентів. Стратегія конкуренції на іноземних ринках є складовою частиною стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Укр груп». Участь у реалізації цієї стратегії нашого підприємства проявляється завдяки виготовленню продукції обмежених асортиментних позицій – молоко сухе, сири. Підприємство забезпечує виробництво цієї продукції у відповідності до міжнародних стандартів якості та вимогам іноземних контрагентів, що зазначені у контрактах. Всі інші параметри конкуренції (ціна, умови постачання, обсяги постачання, фасування, тощо) встановлює головна організація ПрАТ «Укр груп». Підприємство намагається розширити коло країн, із споживачами яких воно співпрацює.

Висновок до 2 розділу

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» займається переробленням молока та виробництвом молочної продукції. Дана продукція вдало реалізується

в Україні та на зовнішніх ринках уже більше 20 років.

На даний час на підприємстві проводяться завершення робіт по реконструкції масло цеху, встановлено закриті технологічні лінії, автоматизовано процес управління масла та спредів. Пакування продукції в брикети та ящик здійснюється автоматично, що забезпечує максимальну поточність виробництва.

Досліджуване підприємство виготовляє молочну продукції під торговою маркою «Наш Молочник», яка на ринку функціонує близько 10 років. Аналізуючи діяльність підприємства, протягом 2017-2019 рр, варто відмітити, що дохід від реалізації продукції в 2019 році порівняно з 2017 роком зріс 122,8 %, це пояснюється розвитком підприємства та впровадження інноваційної продукції та технологій. Найбільш вагомими у структурі реалізації та прибутковими для підприємства є такі види продукції, як масло, сир та спред. Загальна кількість виробництва масла у 2019р, порівняно з 2017 р, зросла майже на 1,4, твердого сиру на 1,9 тис. тон. Показники руху персоналу, протягом 2017-2019 рр, значно не змінилися. Приріст відбувся у 2019 році на 25 працівників, порівнюючи 2017р.

На даний момент часу, стратегією підприємства є розширення експортних продажів по всьому світу, але з більшою спрямованістю на Азію та Африку. Підприємство половину виготовленої продукції відправляє на внутрішній експорт по Україні, та половину продукції на світовий експорт. Експорт брендваної продукції здійснюється (масла, сирів твердих) в Азербайджан, Йорданію, Молдову, Грузію, Туркменістан, Карабах. На сьогоднішній день сухе знежирене молоко ДП « Старокостянтинівський молочний завод» експортується більше як в 40 країн світу – Алжир, Нігерію, Бейрут Ліван, Сирію, Карабах, Корея, Вірменія, Молдова, Грузію.

Задля ефективної реалізації стратегії конкуренції на ринку сировини, необхідно дослідити ринок конкурентів, які також займаються прийманням сировини та визначити ціну, за яку приймають молоко від населення. Оскільки, чим буде краща ціна на закупку молока від досліджуваного нами підприємства,

тим буде більша пропозиція сировини.

На нашу думку, для активізації конкуренції на ринку збуту, необхідно застосувати новітнє виробництво, розширити асортимент товару та розвивати співпрацю з суб'єктами ринку оптової та роздрібної торгівлі.

3.ЗАХОДИ З УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДП « СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Розробка організаційно-методичних аспектів реалізації стратегії конкуренції підприємства

Успішність реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод», обумовлена рівнем готовності вчасно визначати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства також низкою факторів, серед яких ключовими є досягнута конкурентна позиція підприємства, виробничий, кадровий, маркетинговий, ресурсний потенціал та ефективність їх використання.

Особливістю сьогоденних умов діяльності підприємства є зміна прямиоточного процесу стратегічного управління підприємством на циклічний.

На рис. 3.1 наведено схему системи реалізації стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

До системи реалізації стратегії конкуренції відносимо підсистему забезпечення та підсистему управління. До організаційно-правового забезпечення належать українські та міжнародні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємства як суб'єкта господарювання – якість продукції, якість сировини тощо. В ресурсному забезпеченні ключову роль грають нематеріальні ресурси – торгові марки, імідж та репутація підприємства, зокрема у споживачів та постачальників сировини. До груп стратегічного впливу ми відносимо акціонерів головного підприємства, працівників підприємства, споживачів продукції на внутрішніх та міжнародних ринках, постачальників сировини. Стратегічне значення для реалізації стратегії конкуренції досліджуваного підприємства мають постачальники основного ресурсу -молока – фермерські господарства та фізичні особи.

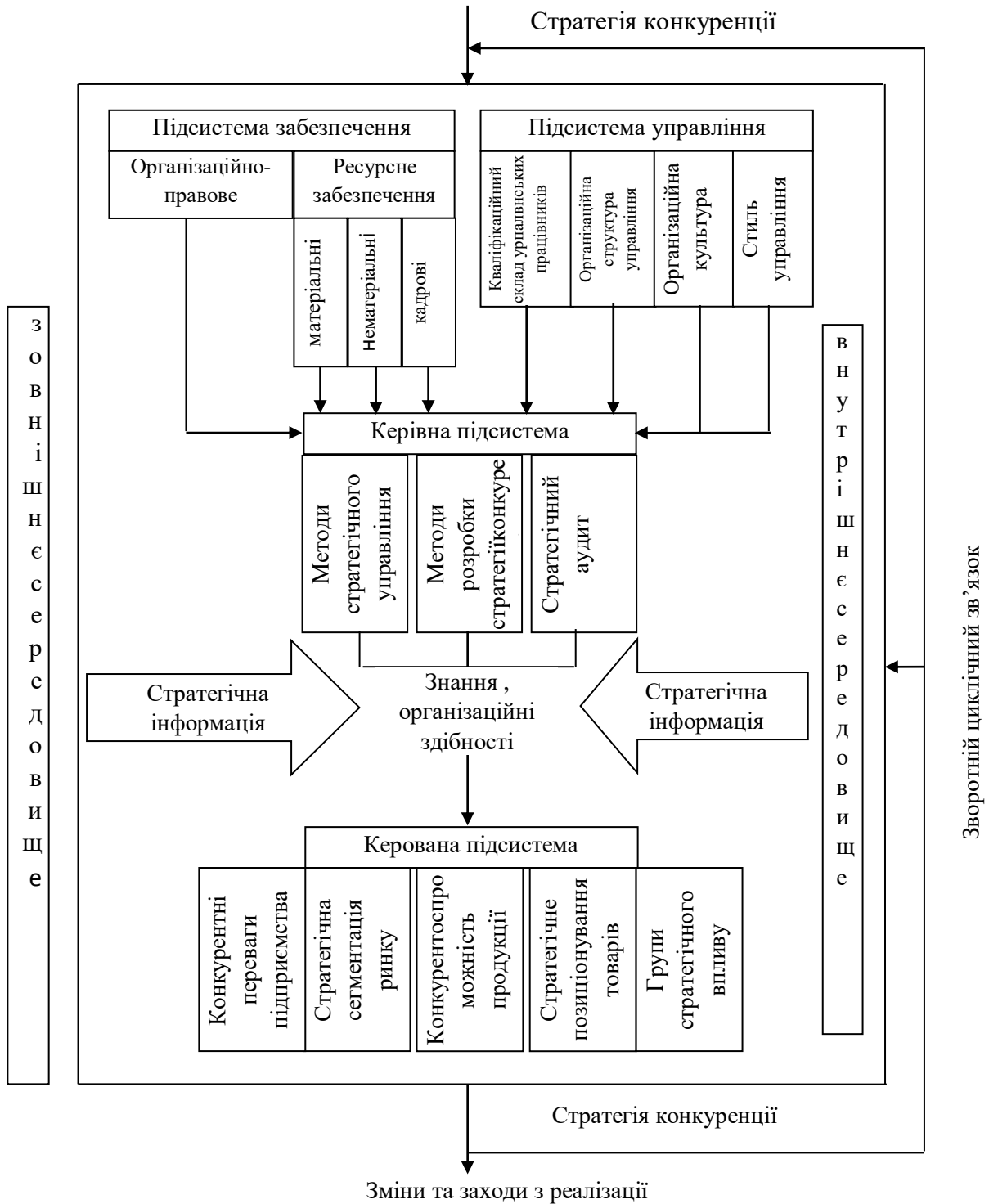


Рисунок 3.1 – Система управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження підприємства

Представимо модель управління процесом реалізації стратегії конкуренції, що містить основні етапи робіт(рис.3.2).

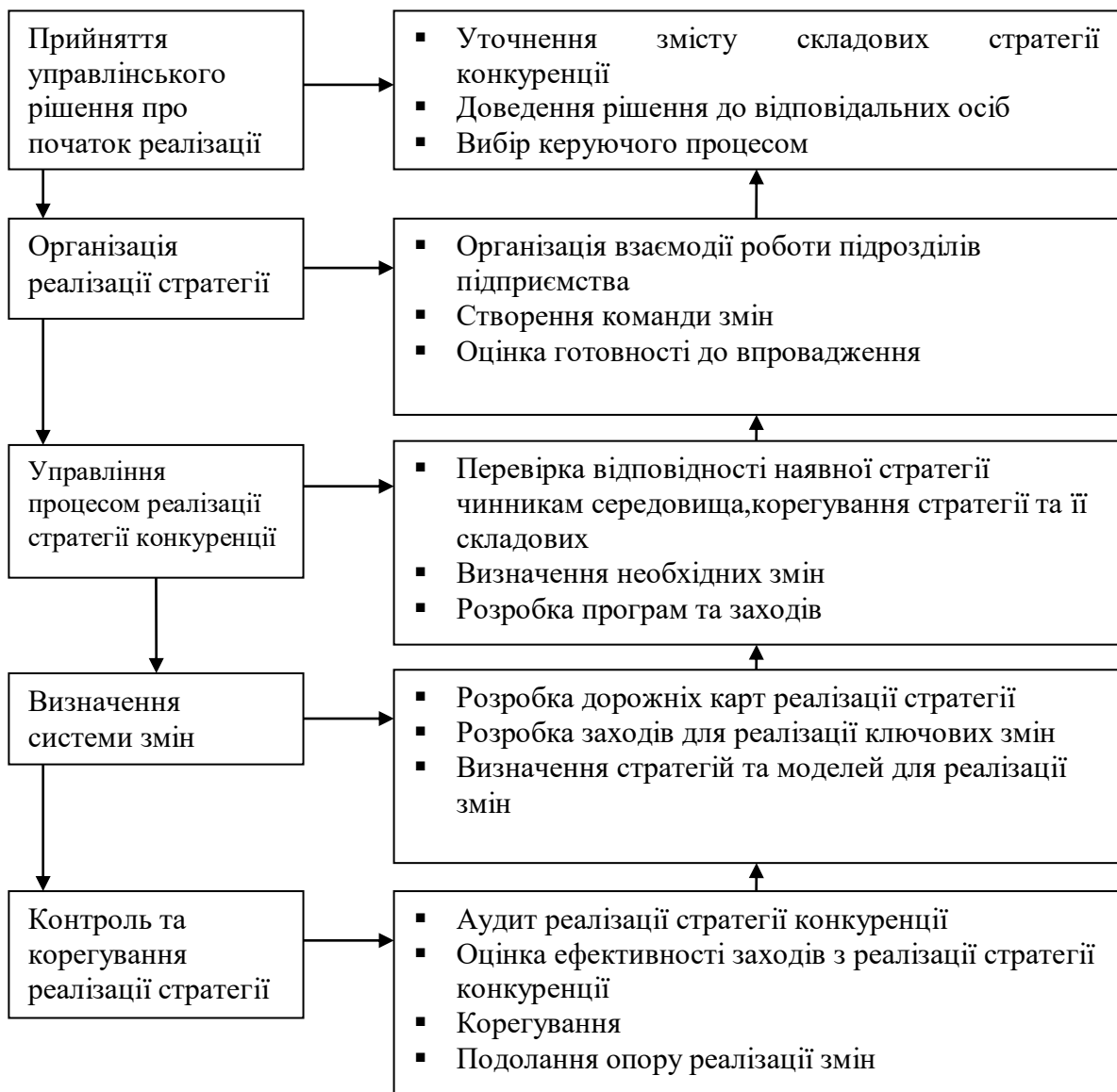


Рисунок 3.2 – Модель управління процесом реалізації стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження підприємства

Наведена модель включає такі основні етапи:

1. прийняття рішення та визначення часу початку реалізації системи заходів, що складають стратегію конкуренції;
2. уточнення та (при необхідності корегування) як безпосередньо стратегічної моделі, так і окремих її складових;
3. організація реалізації стратегії конкуренції;
4. управління процесом реалізації стратегії;

5. визначення змін у відповідності до затверджених складових стратегії конкуренції (зміни у ціновій політиці в розрізі окремих продуктів, зміни в асортименті продукції, що випускається, зміни у якісних характеристиках продукції на основі оцінки її конкурентоспроможності, зміни методів та інструментів управління, зміни у бізнес-процесах підприємства тощо;

6. контроль реалізації стратегії.

На перших трьох етапах формуються організаційні положення реалізації, на останніх двох – розробляються процедури її реалізації. На етапі прийняття управлінського рішення про початок реалізації стратегії конкуренції вище керівництво ПрАТ «Укр груп» має вибрати керівника майбутньої групи, який організовує роботу з реалізації стратегії на ДП, розподіляє ролі у групі. Це має бути людина, яка підтримує політику головного підприємства і якій делегуються необхідні права, а з боку вищого керівництва надають підтримку.

Керівник групи реалізації стратегії конкуренції здійснює:

- складання графіку робіт з реалізації стратегії конкуренції на основі оцінки готовності дочірнього підприємства до реалізації;
- координацію надходження та обробки стратегічної інформації для визначення необхідних змін;
- оцінює необхідний обсяг робіт та визначає реальні терміни по кожному напрямку змін;
- визначає проблемні місця та уживає заходів для надання всебічної підтримки, навчання тих, хто задіяний у процесі реалізації;
- координує взаємодію структурних підрозділів, окремих посадових осіб підприємства;
- обирає та застосовує методи управління опором, що виникає у ході роботи;

Також керівник групи впровадження координує роботу над втіленням програм, оперативних планів підприємства, що розробляються для реалізації, вирішує питання, пов'язані з інформуванням про перші результати впровадження змін, що передбачає стратегія конкуренції

В ролі керівника групи впровадження стратегії конкуренції може виступати директор ДП «Старокостянтинівський молочний завод», або призначається управлінський працівник, що має компетенції у питаннях пов'язаних із складовими стратегії конкуренції та підтримку керівництва

Стратегічний контроль по всіх етапах формування, моніторинг результатів реалізації повинний доповнюватися аудитом стратегії конкуренції. Аудит стратегії конкуренції включає три складові: оцінка зовнішнього середовища, оцінка безпосередньо самого підприємства та інтеграція цих двох етапів з метою визначення можливостей розвитку підприємства і внутрішніх складових його конкурентного статусу.

Враховуючи високий рівень змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, підприємство повинне вносити корективи у стратегію конкуренції.

Для обґрунтування рішень з корегування варіанту стратегії конкуренції, що буде реалізовувати підприємство у відповідності до впливу чинників середовища, що змінилися, необхідно використовувати матрицю Ж.-Ж. Ламбена (рис.3.3)

Конкурентоспроможність підприємства

		Висока	Середня	Низька
При вабл ивіс ть рин ку	Висока	Стратегія агресивного зростання		Стратегія селективного зростання
	Середня		Стратегія домінування за витратами	
	Низька	Стратегія низької активності		Стратегія деінвестування

Рисунок 3.3– Матриця стратегій Ж.-Ж. Ламбена[38]

Ця матриця побудована з врахуванням двох параметрів – привабливість цільових сегментів ринку, де працює підприємство (або планує вийти на них) та рівня конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність визначається конкурентними зовнішніми та внутрішніми конкурентними перевагами. В залежності від рівня привабливості ринкового сегменту та рівня конкурентоспроможності підприємства обираються стратегії домінування, стратегії агресивного зростання, стратегії селективного зростання, стратегії деінвестування, або стратегії низької активності.

Реалізація стратегії низької активності передбачає вихід з непривабливих ринкових сегментів, скорочення виробництва продукції, що не користується попитом у споживачів. Стратегія деінвестування передбачає продовження діяльності без додаткових стратегічних інвестицій. Стратегія селективного зростання передбачає пошук привабливих «ніш» на привабливих ринкових сегментах.

Для ДП « Старокостянтинівський молочний завод» на сьогоднішній момент оцінки характерний середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості сегментів національного ринку молочної продукції. Тому є доцільною стратегія домінування за витратами, що за умов посилення конкурентних переваг підприємства на основі впровадження виробничих, маркетингових заходів, сучасних управлінських технологій забезпечить перехід до стратегії агресивного зростання на обраних сегментах ринку.

Для корегування дій підприємства та зменшення часу на прийняття управлінських рішень для реагування на макро- та безпосереднє середовище, доцільним вважаємо застосування методу PESTEL та LoNGPEST – інструментів, що дозволяють проводити моніторинг та аналізу оточення підприємства, врахувати вплив місцевих, національних та глобальних факторів.

Для узагальнення результатів методу PESTEL-аналізу та аналізу факторів зовнішнього бізнес-середовища вважаємо за доцільне використовувати форму EFAS – резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз впливу зовнішніх чинників на розроблену стратегію

Зовнішні стратегічні чинники	Важливість для підприємства	Оцінка впливу на підприємство	Взв'язана оцінка	Враховання у реалізації стратегії конкуренції
Нові технології виробництва продукції	0,1	5	0,5	Лізинг обладнання, налагодження співпраці з іноземними виробниками високотехнологічного обладнання
Стійкий попит на продукцію	0,05	4	0,2	Активізація реклами, диверсифікація продукції, удосконалення власної мережі збуту
Не заповнені ринкові ніші екологічних продуктів	0,05	3	0,15	Диверсифікація продукції, визначення конкурентних цін
Великий потенціал іноземного ринку	0,1	4	0,4	Вихід на нові міжнародні ринки
Можливість лобювання інтересів підприємств-виробників в урядових структурах	0,2	5	1,0	Зусилля з впровадження урядових програм підтримки виробників молока
Збільшення на вітчизняному ринку продукції іноземних виробників	0,15	5	0,75	Розробка цінової стратегії для окремих груп товарного асортименту, розширення цільових сегментів міжнародного ринку
Зниження купівельної спроможності населення	0,15	3	0,45	Використання цінових та не цінових методів стимулювання попиту
Зменшення кількості постачальників сировини необхідної якості	0,2	5	1,0	Консолідація зусиль виробників сировини та молокозаводу

Джерело :Розроблено автором

Алгоритм роботи з цією формою передбачає визначення чинників, що прогнозно будуть впливати на реалізацію стратегії конкуренції (це будуть як

можливості, так і загрози для реалізації). Кожний чинник має певну вагу (важливість для успішної реалізації стратегії), що оцінюється з урахуванням вірогідного впливу на позицію фірми в конкуренції. Сила впливу кожного чинника оцінюється в балах за п'ятибальною шкалою. Визначаються взважені оцінки кожного чинника. Чим вище взважена оцінка, тим більший вплив чинить складова середовища на успішну реалізацію стратегії конкуренції. Використання цієї форми дозволяє також оцінити рівень готовності підприємства до реакції на вплив змін бізнес-середовища з урахуванням прогностичної значущості перерахованих факторів для подальшого розвитку підприємства. Також такий аналіз дозволяє визначити пріоритетні для реалізації складові стратегії конкурентоспроможності.

Для досліджуваного підприємства ключовими чинниками, що потребують негайної реакції є скорочення сировинної бази за рахунок зменшення поголів'я великої рогатої худоби, зростання інтенсивності конкуренції продукції іноземного виробництва (сири,масло,спреди білоруських та польських виробників.) на внутрішньому ринку, відсутність в Україні високотехнологічного обладнання.

Для поглибленого аналізу безпосередніх конкурентів підприємства вважаємо доцільним застосування матриці конкурентного профілю підприємства. З цією метою необхідно визначити ключові чинники успішної реалізації стратегії конкуренції молокопереробних підприємств. За результатами проведеного огляду наукової літератури у першому розділі роботи зазначимо, що до їх складу варто віднести забезпечення сировиною належної кількості та якості, наявність виробничих потужностей для переробки молока,сучасне технологічне обладнання,активність маркетингових заходів, зокрема реклами.(табл.3.2).

Цінова стратегія, що є складовою стратегії конкуренції, та у відповідності до якої встановлюється рівень цін на продукти, що виробляються підприємством,безумовно впливає на реалізацію стратегії конкуренції. Разом з

тим, вважаємо, що саме реалізація вказаних ключових факторів успіху дозволить забезпечити необхідний рівень собівартості продукції підприємства.

Таблиця 3.2 – Матриця конкурентного профілю ДП « Старокостянтинівський молочний завод»

№ п.п	Ключові чинники успіху	Відносна важливість	Безпосередні конкуренти підприємства		
			Досліджуване підприємство	ТОВ«Деражн янський молочний завод»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
1.	Забезпечення сировиною	0,4	4	4	4
2	Виробничі потужності	0,15	4	4	5
3.	Сучасність обладнання	0,2	5	5	4
4.	Активність маркетингу	0,15	2	4	4
	Загальна оцінка	1,0	3,5	3,8	3,75

Джерело: Розроблено автором

Використання такого аналітичного інструменту дозволить у формалізованому вигляді представити результати оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначити необхідні напрями корегування стратегії конкуренції на сегментах національного ринку.

Оцінюючи стратегічні цілі підприємства та наявні бізнес-процеси, проводячи процедуру бенчмаркінгу, можна зрозуміти, куди спрямовувати наявні матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства, які ресурси та компетенції необхідно поповнювати, як узгоджувати діяльність окремих функціональних підрозділів підприємства для того, щоб отримати певні конкурентні переваги.

Для оцінки рівня реалізації стратегії конкуренції пропонуємо застосовувати метод експертних оцінок.

Цей метод передбачає визначення групи експертів з числа провідних фахівців ДП «Старокостянтинівський молочний завод», що будуть працювати спільно з фахівцями головного підприємства ПрАТ «Укргруп». Вважаємо доцільним використовувати узагальнюючу комплексну оцінку стратегії конкуренції з використанням методом профілю(табл.3.).

Таблиця 3.3 – Комплексна оцінка реалізації стратегії конкуренції підприємства

Досягнення стратегічних цілей підприємства	Оцінка в балах, бал.								
	Низький рівень досягнення			Середній рівень досягнення			Високий рівень досягнення		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Розширення ринку збуту в Україні	-	-	-	-	4	-	-	-	-
2.Укріплення конкурентних позиції на закордонних ринках	-	-	-	-	-	-	6	-	-
3.Підвищення рентабельності виробництва	-	-	-	-	-	5	-	-	-
4.Забезпечення виробництва сировиною високої якості та необхідної кількості	-	-	-	3	-	-	-	-	-

Джерело :Запропоновано автором

Узагальнена оцінка вираховується за формулою

$$O_{\text{заг}} = \sum_1^n k \times B/n, \quad (3.1)$$

де B – оцінка окремого експерта ;

k –коефіцієнт вагомості думки експерта (визначається в залежності від рівня кваліфікації);

n –кількість експертів,що залучається для оцінки.

Експерти заповнюють запропоновану форму. Здійснюється обробка заповнених таблиць та аналізуються висновки про підсумковий рівень досягнення стратегічних цілей, що мають бути досягнуті в результаті реалізації

стратегії конкуренції, визначаються проблеми та обговорюються заходи для їх вирішення. Чим більше загальна оцінка наближається до максимального рівня, що зазначений в таблиці, тим більш успішно реалізуються стратегічні цілі. Оцінка вірогідності отриманих результатів необхідно здійснюватися за допомогою непараметричних методів оцінки та аналізу, методів рангової кореляції із використанням стандартних програм.

Для комплексної оцінки реалізації стратегії конкуренції можна також використовувати систему показників, що розроблені з використанням збалансованої системи показників, яка дозволяє перевести стратегію конкуренції на операційний рівень управління реалізації.

Ключові компетенції, на яких базується стратегія конкуренції є результатом взаємодії різних функціональних процесів на ДП «Старокостянтинівський молокозавод». Зокрема, на якість готової продукції суттєво впливає реалізація процесів контролю якості вхідної сировини та зберігання готової продукції. На підвищення продуктивності праці працівників, та відповідно на рівень собівартості виробництва продукції суттєво впливає впровадження нового технологічного обладнання, використання біо розчинної упаковки тощо. Для реалізації стратегії конкуренції доцільним є обмежена диференціація, що дозволить створити та укріпити свої позиції у сегментах ринку інноваційної молочної продукції: З цією метою необхідно поглиблено проаналізувати та оцінити перспективну привабливість :

- 1) Виходу на сегмент ринку екологічної продукції, що підтверджена екологічними сертифікатами та має екологічне маркування;
- 2) Виготовлення масла з харчовими добавками – фісташкою, медом, цедрою лимона, водоростями, гарбузовим насінням;
- 3) Коктейлі та спортивні напої на основі сироватки;
- 4) Виготовлення безлактозної молочної продукції.

3.2 Вдосконалення управління реалізацією стратегії конкуренції на основі застосування технології управління знаннями підприємства

В даний час, в умовах гострої конкурентної боротьби на ринках ресурсів та збуту, для прийняття швидких та адекватних рішень необхідно знати, які знання має підприємство. Для реалізації стратегії конкуренції доцільно використовувати таку сучасну технологію управління як управління знаннями організації.

ДП « Старокостянтинівський молочний завод» володіє великим обсягом інформації та практичного досвіду за всіма ключовими напрямками реалізації стратегії конкуренції. Вся ця інформація знаходиться у формалізованій в базах даних , звітах окремих структурних підрозділів, також у та неформалізованій формі в свідомості фахівців підприємства.

Система менеджменту знань (система управління знаннями) – це сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, що відносяться до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур і ін.), забезпечують досягнення поставлених цілей [13]. Система менеджменту знань складається з процесів і технологій для визначення та збору знань, сховищ знань, процесів для зберігання, пошуку, вилучення та відображення знань та користувачів.

Виходячи з цього система управління знаннями організації включає наступні процеси:

- 1) управління пошуком, обробкою, зберіганням знань, забезпеченням доступу до знань;
- 2) управління обміном знаннями в організації, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення між організаційного поля знань [49].

Система управління знаннями вирішує наступні задачі:

1. Організація спільної роботи в процесі прийняття рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції, підприємства, організації бізнес-процесів тощо;
2. Спільне використання досвіду та створення «корпоративної пам'яті» (формалізація, фіксація, систематизація ідей та рішень у централізованих сховищах).
3. Надання доступу до корпоративних даних, даних відділів, служб, що дозволить отримувати структуровану, узгоджену, достовірну інформацію .
4. Збір, пошук та доставка знань груп, відділів, що розкидані по різних дочірнім підприємствам ПрАТ «Укр груп».
5. Моніторинг та документообіг (зберігання, архівування, індексування, публікація документів)

Система управління знаннями вирішує питання створення на підприємстві єдиного інформаційного простору, організації роботи груп співробітників за окремими напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємства з метою придбання, оновлення, надання, обміну знаннями, надання доступу до єдиної бази знань головного підприємства. Це надає умови для ефективного використання знань профільних фахівців у вирішенні загальних проблем, що виникають при реалізації стратегії. мета формування системи управління знаннями полягає у виявленні та використанні всієї наявної інформації, досвіду, кваліфікації співробітників підприємства для того, щоб скоротити час реагування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Має бути також забезпечена інтеграція знань ДП «Старокостянтинівський молочний завод», що представлені у формалізованій формі, у загальну систему менеджменту знань головного підприємства ПрАТ «Укр груп».

Основними цілями використання управління знаннями є підвищення професійних компетенцій працівників, розвиток організаційних здібностей підприємства. Застосування технології управління знаннями впливає на процеси прийняття управлінських рішень на всіх стадіях генерації та втілення стратегії конкуренції.

З метою нарощування потенціалу знань, запровадження процесів обміну знаннями необхідно застосування відповідного програмного забезпечення, що може бути складовою частиною загальної системи управління знаннями підприємства.

Оновлення програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів молокозаводу дає можливість аналізу, планування, управління матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Зокрема, програмний продукт «Молокозавод» [40] містить підсистеми обліку молочної сировини, управління закупівлями сировини, управління автотранспортним підрозділом, управління виробництвом, управління продажами, забезпечує переваги при прийнятті управлінських рішень для керівників різних рівнів управління.

Проведемо розрахунки прогностичної ефективності від оновлення програмного забезпечення[5].

Таблиця 3.4- Вихідні дані для розрахунків:

№ п/п	Показники для розрахунку	Значення показника	
		Фактичне	Прогнозоване
1	2	3	4
1	Середні витрати часу на вирішення оперативних завдань, на основі інформації з бізнес-процесів підприємства, хв	25	12
2	Кількість управлінських рішень . що приймаються на основі обробки стратегічної та оперативної інформації, з якими працює управлінський персонал підприємства, од	2300	2300
3	Кількість управлінських працівників відділу, що приймається для розрахунку, осіб	3	3
4	Середньо місячна заробітна плата працівника, грн	14660	14660
5	Податок на доходи фізичних осіб 18%, військовий збір 1,5%	19,5	19,5

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4
6	Витрати на оновлення програмного забезпечення, тис. грн.	-	105,0
7	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	-	15,0
8.	Ефективний фонд робочого часу працівників, год.	1994	1994

Капітальні витрати на оснащення робочих місць управлінських працівників не передбачені у зв'язку із наявністю нового комп'ютерного обладнання на підприємстві.

Оновлення програмного забезпечення дозволяє досягти економії робочого часу управлінських працівників. Показником зниження трудових витрат є різниця між річними трудовими витратами базового й оновленого варіантів оброблення даних:

$$T_{ек} = \frac{(25 - 12)}{60} * 3 * 2300 = 1495,0 год.$$

Умовне вивільнення чисельності персоналу обчислюється за формулою:

$$\Delta Ч = \frac{E}{\Phi} \quad (3.1)$$

$$Ч_{вив} = \frac{1495,0}{1995,0} = 0,74 чол.$$

Зростання продуктивності праці персоналу фірми визначимо за формулою:

$$\uparrow ПТ = \frac{\Delta Ч}{Ч_{злГ} - \Delta Ч} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$\uparrow ПТ = \frac{0,74}{90 - 0,74} \times 100\% = 0,85\%$$

Умовна економія ЗП з нарахуванням за рік :

$$ЗП_{ек.} = 0,74 \times (14660 \times 12) \times 1,195 = 155566,0 грн.$$

Отриманий ефект від упровадження нового програмного забезпечення визначається як приріст чистого прибутку підприємства за винятком витрат на впровадження (3.3)

$$E_p = \Pi_{\text{пр}} - \text{KB} \quad (3.3)$$

де $\Pi_{\text{пр}}$ –прогнозний приріст прибутку підприємства від оновлення (3,0%), тис.грн.

KB – сума витрат , що супроводжують впровадження заходу, тис. грн

$$\Pi_{\text{пр}} = 73660,0 \times 1,01 - 73660,0 = 74396,6 - 73660,0 = 736,6 \text{ тис. грн.}$$

$$E_p = 736,6 - 120,0 = 616,6 \text{ тис.грн}$$

Термін окупності витрат на оновлення програм розраховуємо за формулою 3.4

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{KB}}{E_p}, \quad (3.4)$$

де KB – витрати на впровадження;

E_p – прогнозний ефект від оновлення програмного забезпечення

$$T_{\text{окуп.}} = \frac{120,0}{616,6} = 0,2 \text{ року}$$

Оновлення програмного забезпечення дозволить посилити конкурентні переваги досліджуваного підприємства за рахунок:

- Управління закупівлями сировини (контроль якості, встановлення гнучких цін ,надбавок для постачальників);
- Контроль результатів виробничих процесів з виготовлення продукції (якісні та кількісні показники, виявлення та аналіз причин проблем, оцінка впливу на собівартість тощо);

- Обробка замовлень від споживачів, створення супровідних документів, формування зведених замовлень, відвантаження продукції тощо;
- Отримання зведених аналітичних документів в автоматичному режимі для моніторингу ключових показників ефективності в динаміці;
- Формування необхідної регламентованої звітності підприємства у законодавчо визначені терміни.

Керівники ДП « Старокостянтинівський молочний завод» зможуть підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень на основі аналізу, планування діяльності підприємства для реалізації стратегії конкуренції. Керівники структурних підрозділів підприємства (середня ланка управління), що забезпечують збутову, виробничу, постачальницьку функції у реалізації стратегії конкуренції, отримують інструменти, що дозволяють підвищити їх компетентність у своїх напрямках операційної діяльності.

Використання такої комплексної програми дає можливість формувати потенціал знань підприємства та відповідно розвиток організаційних здібностей. Саме організаційні здібності підприємства дають можливість, на основі матеріальних та нематеріальних ресурсів, сформувати та втримати конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 3.5–Заходи з управління реалізацією стратегії конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Назва заходу	Характеристика заходу	Прогнозні результати від застосування
1.Розробка організаційно-методичних аспектів реалізації стратегії конкуренції	Система реалізації стратегії конкуренції. Деталізовано процес реалізації стратегії конкуренції. Запропоновано інструменти для корегування загального варіанту стратегії конкуренції, з урахуванням впливу чинників середовища, комплексна оцінка ефективності реалізації стратегії	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення рівня адаптивності до впливу зовнішніх факторів

Кінець таблиці 3.5

2.Вдосконалення управління реалізацією стратегії конкуренції на основі застосування технології управління знаннями підприємства	Визначено задачі управління знаннями в реалізації стратегії конкуренції, складові системи управління знаннями, напрями впливу на успішність реалізації стратегії конкуренції. Запропоновано оновлення програми автоматизації підприємства із використанням продукту «Молокозавод»	Формування системи управління знаннями як складової системи управління підприємством, приріст прибутку, досягнення стійких конкурентних переваг
---	---	---

Джерело Сформовано автором за результатами досліджень

Висновок до 3 розділу

Управління реалізацією стратегії конкуренції ДП « Старокостинівський молочний завод » є складним та багатоплановим в контексті погіршення ситуації на ринку основного ресурсу, посилення конкуренції іноземних виробників, складними умовами роботи на міжнародних ринках.

Управління реалізацією стратегії конкуренції досліджуваного підприємства є підсистемою реалізації загальної стратегії розвитку підприємства та має бути інтегроване і узгоджене із загальною системою реалізації стратегії ПрАТ « Укргруп » . Рішення щодо розробки заходів з посилення конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» узгоджуються з провідними фахівцями головного підприємства. Нами запропонована система управління реалізацією стратегії ДП « Старокостянтинівський молочний завод», що включає підсистему забезпечення та підсистему управління. Також запропонований процес управління реалізацією стратегії конкуренції із деталізацією окремих етапів.

З метою корегування варіанту стратегії конкуренції, напрямів посилення конкурентних переваг підприємства, про активного реагування на вплив чинників бізнес-середовища пропонується використання сучасних аналітичних методів.

Запропоновано використання методу комплексної оцінки ефективності реалізації стратегії конкуренції.

В третьому розділі запропоновано застосування сучасної технології управління знаннями підприємства. З цією метою обґрунтовано економічну доцільність оновлення програмного забезпечення підприємства, що дозволить інтегрувати данні та знання ДП « Старокостянтинівський молочний завод» в загальну систему менеджменту знань підприємств головного підприємства ПрАТ « Укрпродукт Груп».

ВИСНОВКИ

Успішна реалізація стратегії конкуренції сучасного підприємства в складних умовах цифровізації економіки та пандемічної кризи залежить від якості сформованої та прийнятої до впровадження стратегії, здатності керівників підприємства швидко реагувати на проблеми та можливості, що виникають. Важливим на етапі впровадження є створення організаційних, мотиваційних, фінансових передумов для тих змін, що закладені в стратегії.

В першому розділі дипломної роботи на основі проведеного аналізу наукової літератури виконане узагальнення поглядів на сутність стратегії конкуренції, місце її в системі стратегій організації, розглянуто наявні класифікації стратегій конкуренції. (рис. 1 та рис. 2 ілюстративного матеріалу)

Якість та зміст стратегії конкуренції обумовлюється процесом її розробки та методами, що використовуються управлінськими працівниками підприємств.

Визначено характерні етапи процесу розробки та проведено групування методів, що використовуються при розробці стратегії конкуренції. Наведено характеристику факторів зовнішнього середовища молокопереробної галузі, та визначено їх стратегічний вплив на вибір стратегії конкуренції підприємства.

Зазначено, що складові стратегії конкуренції молокопереробних підприємств формуються з урахуванням двох груп стратегічних цілей підприємства: щодо постачальників сировини та стосовно продукції підприємства, її просування на ринку. Саме можливість конкурувати за джерела постачання сировини обумовлює зміст складової стратегії конкуренції на ринку збуту. Запропоновано алгоритм розробки стратегії конкуренції молокопереробних підприємств, що включає етапи визначення стратегічних цілей розвитку підприємства на ринках збуту продукції та ринку основного ресурсу, визначення можливостей для розвитку, оцінка конкурентної ситуації на ринках ресурсів та ринках збуту, та вірогідності появи нових конкурентів (як закордонних так і українських виробників молочної продукції), визначення шляхів забезпечення конкурентних переваг вищого рівня, визначення сукупності

взаємопов'язаних стратегічних змін для реалізації моделі конкуренції, контроль реалізації та оцінка ефективності змін.

В другому розділі дипломної роботи нами проведений ґрунтовний аналіз діяльності ДП « Старокостянтинівський молочний завод», що є одним з найстаріших підприємств Хмельницької області та входить до складу відомого виробника молочної продукції в Україні ПрАТ «Укрпродукт Груп» Організаційна структура головного підприємства забезпечує керівництво розвитку досліджуваного підприємства. На ДП «Старокостянтинівський молочний завод виготовляється масло,спреди,сири тверді,сири плавлені,сухе молоко. Проаналізовано загальні характеристики основних виробники молочної продукції, що конкурують з досліджуваним підприємством на ринку збуту України. Визначено, що безпосереднім конкурентом підприємства є ТОВ «Деражнянський молочний завод» , продукція якого продається під ТМ Здоровий світ. Конкурентними перевагами цього підприємства є більша частка ринку, більший асортиментний перелік продукції,що випускається,більший загальний обсяг продажів, вища рентабельність виробництва. Аналіз основних показників, що характеризують діяльність ДП « Старокостянтинівський молочний завод ,дозволяє зробити висновки прол успішний розвиток за досліджуваний період,збільшення абсолютних та відносних показників ефективності. Таких показників досягнуто завдяки проведеній реконструкції цехів, оновлення технологічного обладнання, здійснення тотального контролю якості продукції на всіх етапах її виготовлення завдяки системі НАССР, та системи якості. Частина продукції підприємства відправляється на експорт,частка якого в загальному обсязі реалізації значно збільшилася. Це переважно продукція довготривалого зберігання – молоко сухе та тверді сири.

Вважаємо, що стратегія конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» реалізується за рахунок конкурентні переваг:

- сучасне модернізоване обладнання;
- технологічний процес виробництва здійснюється в закритому циклі;
- автоматизація керування технологічним процесом та контролю параметрів;

- експорт продукції до більше як сорока країн;
- замовниками продукції підприємства є такі відомі корпорації « Interfood», «Nestle», « Mondelez»
- впроваджена сертифікація системи управління безпекою харчових продуктів по схемі сертифікації FSSC 22000.
- Активність маркетингу на зовнішніх ринках.

В третьому розділі нами запропоновані заходи з управління реалізацією стратегії конкуренції. Зокрема, сформовані складові системи управління реалізацією, процес управління реалізацією та деталізовані його складові. Враховуючи необхідність швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища обґрунтовано доцільність та переваги застосування сучасної технології управління знаннями, що надасть посилення організаційних здібностей та компетенцій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Монография. / Г.Л.Азоев– М.:ЦЄЛ, 1996. – 208с.
2. Аналітика ринку молока.–[Електронний ресурс]Режим доступу:<http://milkua.info/uk/post/section/analytics>
3. Андрющенко К. А.Розробка конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу / К. А. Андрющенко.– [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2016/3.pdf
4. Ансофф И. Стратегическое управление. [сокр.пер. с англ]. под науч.ред. Л.И. Евенко. / И.Ансофф – М: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Балазюк О.Ю., Сисоєва І.М., Пилявець В.М.Комплексна оцінка ефективності інвестиційних проектів із розширення інформаційної системи підприємства/О.Ю.Балазюк,І.М.Сисоєва,В.М.Пилявець//Мукачівський державний університет. Сер. Економіка і суспільство. – Вип 18.,2018, – с.851-861 Електронний ресурс. Режим доступу<https://economyandsociety.in.ua/journals/>
6. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій /І. І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – № 1 (6). –[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>
7. Буарон Р.Стратегии новой игры.Как превзойти конкурентов.– [Електронний ресурс]Режим доступу:<http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzoyti-konkurentov>
8. Бурденюк Т.Г, Свірський В.С. Типологія конкурентних стратегій / Бурденюк Т.Г, Свірський В.С.–[Електронний ресурс]Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>
9. Бортнік С. М, Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / Бортнік С. М, Маленицький Д. С. – [Електронний ресурс]Режим доступу: <http://www.visnyk->

econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/12.pdf

10. Вавжиняк Б. Управління знаннями—виклик майбутнього/ Б.Вавжиняк. – [Електронний ресурс] Режим доступу [https:// www.management.com.ua /](https://www.management.com.ua/)
11. Виробництво молочної продукції. Вісник молочників. 2018. № 2(74). – С. 12–17. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>
12. Грант Р. Современный стратегический анализ. Пер. С англ.: Грант Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с
13. Денисюк І.О..Методика формування стратегії розвитку підприємства/ І.О.Денисюк. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/21373/1/11.pdf>
14. Деражнянський молочний завод. Офіційний сайт.– [Електронний ресурс]Режим доступу: <http://dmz.ua/produktsiya/>
15. Державна служба статистики України.Офіційний сайт.– [Електронний ресурс]Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 20.10.2021).
16. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – №8. – С.25-28
17. Закупівельна ціна молочної сировини.–[Електронний ресурс]Режим доступу:<https://agropolit.com/news/19397-u-2021>
18. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.
19. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. [Електронний ресурс] – Режим доступу: офіційний <http://milkua.info/uk/post/>
20. Карпенко В.Л. Аналіз стану розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області /Карпенко В.Л.– [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/636/704>
21. Кириченко О.М.,Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства/О.М. Кириченко. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>
22. Клімова О.І.Методики проведення аналізу стратегічного розвитку

- підприємства/О.І.Клімова.–[Електронний ресурс]Режим доступу:
http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf
23. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. — СПб.: Б.И., 2000. — 284 с.
24. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку/ В. Костюк, Т. Янчук.– [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/58/621.pdf>
25. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних стратегій конкуренції / Г.В. Костюк., І.О. Дубровська.–Електронний ресурс]Режим доступу:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4589>
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Ф.Котлер–СПб.: Питер, 2000.– 752с.
27. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства/ Кошелупов І.Ф.–[Електронний ресурс]Режим доступу:
<https://core.ac.uk/download/pdf/147035911.pdf>
28. Кубрак Н.Р. Конкурентні переваги виробників на ринку молокопродуктів України/ Н.Р. Кубрак //Науковий вісник Херсонського державного університету. –Вип.31,2018. –С.90-95
29. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія//Н.В. Куденко— К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
30. Кузнецова І.О. Формування конкурентної стратегії підприємства /Кузнецова І.О.–[Електронний ресурс]Режим доступу:
<http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24195/209->
31. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства/ І.О.Кузнецова, В.В.Горбатюк // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2020. – № 3-4 (74-75), – С. 109–120
32. Кузь А.В, Скрипник Н.Є. Особливості формування конкурентних переваг підприємств молочної галузі України/ Кузь А., Скрипник Н.Є.– [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/135.pdf>

33. М.І. Іванова.,Н.В.Яшкіна. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств/ М.І. Іванова., Н.В.Яшкіна.–[Електронний ресурс]Режим доступу:http://www.economy.in.ua/pdf/6_2014/20.pdf
34. Маслак О.М.,Самілик М.М.,Вовчок С.В. Перспективи розвитку регіонального ринку молока та молочної продукції Сумської області./О.М.Маслак,М.М.Самілик, С.В.Вовчок/Регіональна економіка. –2020. – №12–.С.57-65
35. Молочна галузь на межі колапсу, або як зберегти тваринництво та захистити внутрішній ринок від експансії молочного імпорту?- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/>
36. Мошковська О.А.Аналіз сучасного стану молоко продуктового під комплексу України, проблеми його розвитку та шляхів їх вирішення /О.А. Мошковська // Агросвіт.–2019. –№19 –с.16-23
37. Мудрак Р.П. Господарська діяльність підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості України/ Р.П. Мудрак// Український журнал прикладної економіки. –2020. –Т.5 –№1 –С.388-394
38. Овечкіна О.А. Планування маркетингу:навч.посіб./О.А. Овечкіна,Д.В.Солоха,К.В. Іванова,В.В.Морева,О.В.Белякова,О.Б.Балакай –К.: «ЦУЛ»,2013.–352с.–[Електронний ресурс]Режим доступу <https://westudents.com.ua/knigi/287-planuvannya-marketingu-ovchka-o-a.html>
39. Осовська Г. В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємства/ Г. В. Осовська., Т. М. Барбаріч — [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf
40. Офіційний сайт ТОВ «Програми та сервіс».–[Електронний ресурс]Режим доступу: <https://go1ss.com.ua/1spredpriyatie-8-1smolokozavod>
41. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. стратегический подход /Дж.О Шонесси [пер. с англ.] .под ред. Д. О. Ямпольской. – С.Пб.: Питер.– 2001. –487с.
42. Павлюк Т.І., Гайдей О.В Формування конкурентної стратегії

підприємства/ Павлюк Т.І., Гайдей О.В.–[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>

43. Пертерсен В. Стратегия как обучение: новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество; [пер с англ.] И. Окунькова.// В. Пертерсен – М.: Альпина Паблишер. – 2020. – 206 с.

44. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов ,пер. с англ./ М. Портер – М. Альпина - Букс, 2005.– 234с.

45. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К.Прахалад, В.Рамасвами, пер. з англ. М. Ставицького.– Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти – 2005.– 258 с.

46. Селезньова Г.О.,СировВ. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства// Г.О.Селезньова,В.К Сиров.–[Електронний ресурс]Режим доступу: <http://global-national.in.u>

47. Ступак І.О.Конкурентні стратегії як управлінська категорія/ І. О. Ступак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 684 : Проблеми економіки та управління. – С. 249–254.

48. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

49. Тенденції розвитку молочної галузі. Підсумки 1 півріччя 2021.Infagro.Офіційний сайт. – [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://infagro.com.ua/>

50. Томпсон А.А.,Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.12-е изд./А.А.Томпсон,А.Дж.Стрикленд.– М.:Издательский дом Вильямс,2006. – 928с.

51. «Укрпродукт Груп». Офіційний сайт.– [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukrproduct.com/kompaniya/quality-control/>

52. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

53. Управление знаниями .Серия «Классика Harvard Business Review» // Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208с.
54. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – N 3. – С. 84-88.
55. Фіщук Б.П,Жевега В.П.,Войтенко О.І.Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища// Б. П Фіщук, В.П.Жевега,О.І.Войтенко–[Електронний ресурс]Режим доступу:<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf>
56. Хмельницька маслосирбаза.Офіційний сайт.–[Електронний ресурс]Режим доступу: <http://msb.km.ua/ua>
57. Швиданенко Г.О.,Ревуцька Н.В.Формування бізнес-моделі підприємства /Г.О.Швиданенко,Н.В.Ревуцька.–[Електронний ресурс] Режим доступу: [file:///D:/Downloads/business_13%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/business_13%20(1).pdf)
58. Юданов А. Конкуренция.Теория и практика/ А.Юданов – М. ГНОМ ПРЕСС.1998– 345с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Підходи до визначення поняття «стратегія конкуренції»

Автор	Визначення
1	2
О'Шонессі Дж.	Застосування ресурсів для застереження і придушення зусиль конкурентів, направлених проти фірми і її цілей [39,С. 261–268].
Осовська Г.В	Утворення власного ринкового простору, який захищений від конкурентів,враховуючи використання конкурентних переваг створювати нові, додаткові споживчі вартості[41,С.35].
Петерсен В.	Сума виборів організації, що стосуються області конкуренції, способу створення неординарної цінності для клієнтів та неординарного прибутку для інвесторів[43,С.25].
Буарон Р.	Встановлення нових правил конкуренції на фірмі для реалізації своїх унікальних конкурентних переваг в галузі в цілому[7].
Томпсон А.А.,Стрикленд А.Дж	Управлінські рішення,які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі[50]
Портер М.	Ділова стратегія організації на основі стійкої конкурентної переваги[44, с.24]
Хемел Г., Прахалад С.	Стратегія конкуренції полягає у створенні конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те,що фірма використовує[45]

Кінець таблиці А.1

Кузнецова І.О.	Напрямки та способи діяльності для формування конкурентних переваг підприємства на підставі надання унікальної цінності споживачу[30,С.113]
Ступак О.І.	Орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства,що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання[47,С253]
Азоев Г.	План дій організації,спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку[1]
Божидай І.І.	динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.[6, с.25]
Куденко Н.В.	Різновид стратегії, що дає відповідь на запитання ,як організація конкурує на ринку,за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримуєперемогу в конкурентній боротьбі[29]

Джерело: сформовано автором на основі [1,6,26,30,44,45,47,50,39,41,7,43]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Склад та функції відділу сировинної служби підприємства

Склад сировинної служби	Функції, що виконуються
Заступник Генерального директора з заготівлі молочної сировини	Забезпечення цінової політики в сировинних зонах, розширення сировинних зон, надання аналітичних довідок Генеральному директору, тощо.
Фахівець аналітик з дослідження товарного ринку	Аналіз причин заготівлі сировини низької якості, вжиття заходів щодо попередження цього. Забезпечення аналітичної роботи, прогнозування та рекомендацій по роботі підприємства.
Провідний фахівець з заготівлі молочної сировини ДП СТК	Ведення діловодства сировинної служби, проведення зустрічі із конкурентами та врегулювання цінової політики.
Провідний фахівець з заготівлі молочної сировини ПП ЛМЗ	Вирішення конфліктних ситуацій між заводом і постачальником. Контроль за заповненням молоковозів сировиною, пропозиції по їх раціональному використанню.
Інженер з сировини ДП СТК	Вивчення та отримання заявок на матеріали, бідони, аріометри, жироміри та інше необхідне обладнання

Джерело: розроблено автором на основі досліджень підприємства

Таблиця Б.2 – Основні виробники молочної продукції, що є конкурентами підприємства на внутрішніх ринках збуту

№	Назва підприємства	Види продукції
1.	ТОВ «Деражнянський молочний завод», ТМ «Здоровий світ»	Молоко, вершки, масло вершкове, сир кисломолочний, сир твердий, сир м'який, молочні продукти
2.	ТОВ «Віньковецький сирзавод», ТМ Віньковецький самк, ТМ Віньковецький	Тверді сири, м'які, розсольні сири, масло вершкове, серед солодколвершковий, продукти кисломолочні
3.	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТМ Вершковий рай	Продукція з незбираного молока, тверді та плавлені сири, сирні продукти, цільномолочна продукція, масло, спреди.
4.	ПП «Джівальдіс», ТМ Джівальдіс	Переробка молока та виробництво молочної продукції.
5.	ПП «Ізяславмолпродукт»	Масло вершкове, вагове, фасоване, казеїн технічний, молоко оброблене рідке
6.	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	Масло вершкове, тверді сири, сухе молоко, спреди та суміші жирові, маргарини, сири знежирені для плавлення.
7.	ПрАТ «Юрія», ТМ Волошкове поле	Молоко, сметана, йогурти, масло, сирки
8.	ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (ТМ Ферма, Любий край)	Масло, тверді та плавлені сири, спреди
9.	ТОВ «Люстдорф» (ТМ Селянське)	Масло, спреди
10.	ТОВ «Мілкленд Україна» ТМ Добряна	Масло, сири, спреди
11.	ГК «Лакталіс Україна», ТМ Президент	Масло, тверді та плавлені сири
12.	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ Молокія	Масло, спреди, сири
13.	ПрАТ «Галичина», ТМ Галичина, Молочар	Масло, сири
14.	ПАТ «Яготинський молокозавод» (ТМ Яготинське, Славія, Піратин	Сири тверді та плавлені, масло

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень та офіційних сайтів підприємств



Рисунок Б.1 – Стратегія конкуренції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в системі стратегій головного підприємства

