

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Магістерська кваліфікаційна роботи

на тему:

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДУБНОМОЛОКО»)

Виконав: студент 2 курсу, групи МОф-16м

спеціальності 073 – «Менеджмент»

Сторчак А. О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Штовба О. В.

Метою роботи є підвищення ефективності формування конкурентної стратегії на підприємствах молокопереробної промисловості.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено наступні **задачі**:

- розглянути сутність, значення та цілі конкурентної стратегії;
- охарактеризувати типи конкурентних стратегій підприємства;
- розглянути способи оцінки конкурентних стратегій підприємства;
- провести аналіз стану молокопереробної промисловості України;
- здійснити аналіз основних показників господарської діяльності на ПАТ «Дубномолоко»;
- провести оцінювання конкурентної стратегії ПАТ «Дубномолоко»;
- вибрати та обґрунтувати напрямки формування конкурентної стратегії на підприємстві
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо покращення формування конкурентної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентної стратегії на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ефективністю формування конкурентної стратегії на підприємствах молокопереробної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Дубномолоко»).

Таблиця 1. - Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія»

Г. Азоєв	План дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку.
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).
Т. Адаєва	Здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, конкурентнастійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції.
Р. Єршова	Здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалів підприємства.
А. Іванов	Пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил.
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Н. Куденко	Різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?».
М. Книш	План дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції.
В. Луцьов	Концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей.
Т. Мостенська	Передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації.
О. Нефедова	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.

Продовження таблиці 1.2

В. Панков, Ю. Макогон	Створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками.
М. Портер	Направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть організації змогу протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
І. Пічурін	Фактична й потенційна можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
Н. Треньов	Стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою частиною портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
А. Філатов	Стратегія підприємства в визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
Т. Хміль, С. Василик	Низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом із метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Г. Хемел, С. Прахалад	Полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
З. Шершньова	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.



Рис. 1. - Система конкурентних стратегій підприємства

Таблиця 2 - Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Характерна риса	Класифікація
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства. Стратегія диференціації товару. Стратегія спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	Стратегія лідерів. Стратегія фірм із сильною позицією. Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію. Стратегія фірм, які займають задовільну позицію. Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера. Стратегія челенджера. Стратегія послідовника.
Г. Азоев	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості. Стратегія диференціації товару. Стратегія сегментування ринку. Стратегія впровадження новинок. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	Стратегія лисиці. Стратегія слона. Стратегія лева. Стратегія миші
І. Ансофф	Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія максимізації ринкової частки. Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Стратегія зростання
І. Довжанський	Спосіб входу на міжнародний ринок	Стратегія не прямого експорту. Стратегія прямого експорту. Стратегія виробництва за кордоном
А. Кузнецов	Динаміка конкурентної поведінки	Наступальна. Оборонна
Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	Стратегічний профіль фірми	Стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; Стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями Спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; Стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові
М.Тресі, Ф.Вірсем	Принцип ціннісних дисциплін	Функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, Лідуючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; Тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; Лідуюча позиція по товарах-новинках компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг.
А. Д. Літл	Конкурентні	Стратегія наступу - агресивний ріст збуту та досягнення.

Продовження таблиці 2

Р. Майлз	Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій	Стратегія пошукувача; Стратегія оборонця; Стратегія аналітика; Стратегія реагуючого.
О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	Метод конкуренції фірми на цільовому ринку	Стратегія пошукувача; Стратегія аналітика; Стратегія оборонця-диференціатора; Стратегія оборонця - цінового лідера.
А. Юданов та інші.	«Біологічний» підхід	Зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; Патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми прагнуть знайти на ринку - власну нішу, недоступну для віолентів; Коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія Направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; Експлерентна (піонерська) стратегія Стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари.
Е. Райс, Дж. Траут	Характер (агресивність) ринкових дій фірми	Стратегія наступу - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; перевершення конкурентів; Стратегія оборони - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності); переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризики.
А. Юданов та інші.	Розмір підприємства	- домінуюча стратегія для великих компаній - стратегія обслуговування масового попиту; - стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. - стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу).
П. Друкер	Стратегічна орієнтованість	бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; - поціляти в слабе місце - види: творча імітація - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); - пошук «екологічної ніші» та використання її - види: стратегія «митної застави» - умови реалізації

Таблиця 3 - Підготовча стадія алгоритму вибору конкурентної стратегії

Етап	Інструменти
<p>I. Аналіз ринку</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів. 2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо. 3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, Херфіндаля-Хіршмана, індексу концентрації, індексу Ханна-Кея, дисперсії середніх чисел тощо. 4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів. 5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів (олігополія, монополія...). 6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти). 7. PEST- аналіз. Оцінка політичної стабільності в країні, аналіз стратегічної програми розвитку держави, рівня ВВП, інфляції, курсу валют, ставки рефінансування, рівня доходів населення, розрахунок коефіцієнта Джині, оцінка рівня життя в країні, тенденцій НДДКР, нових патентів, технологій та ін.
<p>II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів. 2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації. 3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості.

Продовження таблиці 3

III. Оцінка конкурентоспроможності продукції	Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоздатності.
IV. Складний SWOT-аналіз	<ol style="list-style-type: none">1. Аналіз сильних сторін підприємства.2. Аналіз слабких сторін підприємства.3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища.4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища
V. Аналіз стратегічних позицій	<ol style="list-style-type: none">1. Побудова конкурентна карта ринку2. Матриця McKinsey3. Матриця BCG4. Матриця ADL-LC5. Матриця ShellDPM

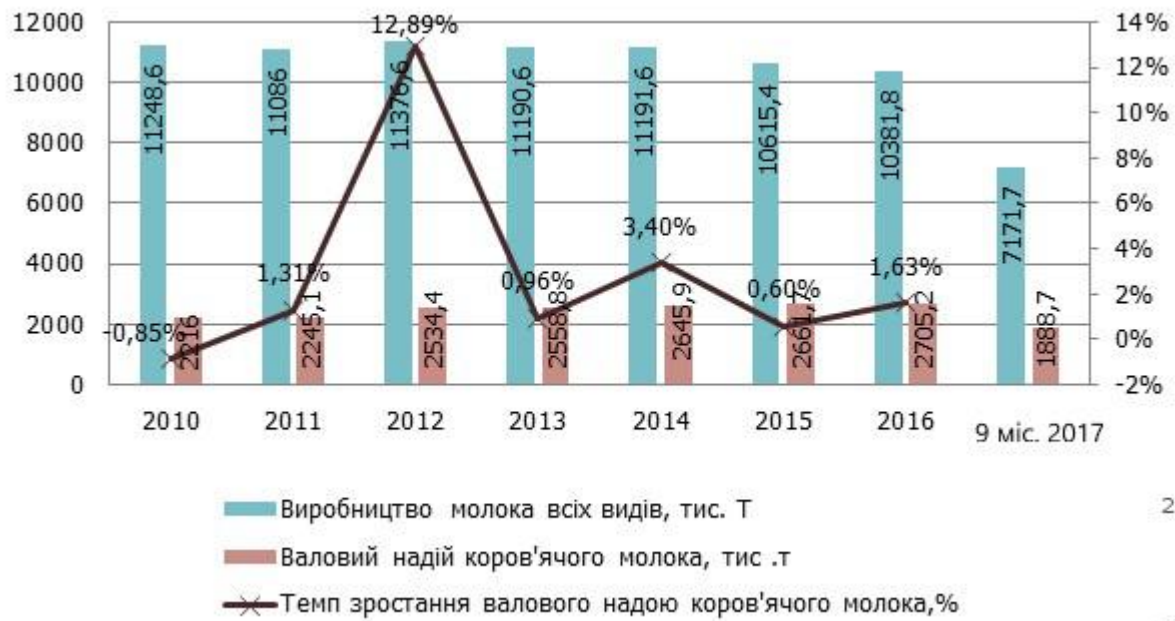


Рис. 2 – Виробництво видів молочної продукції

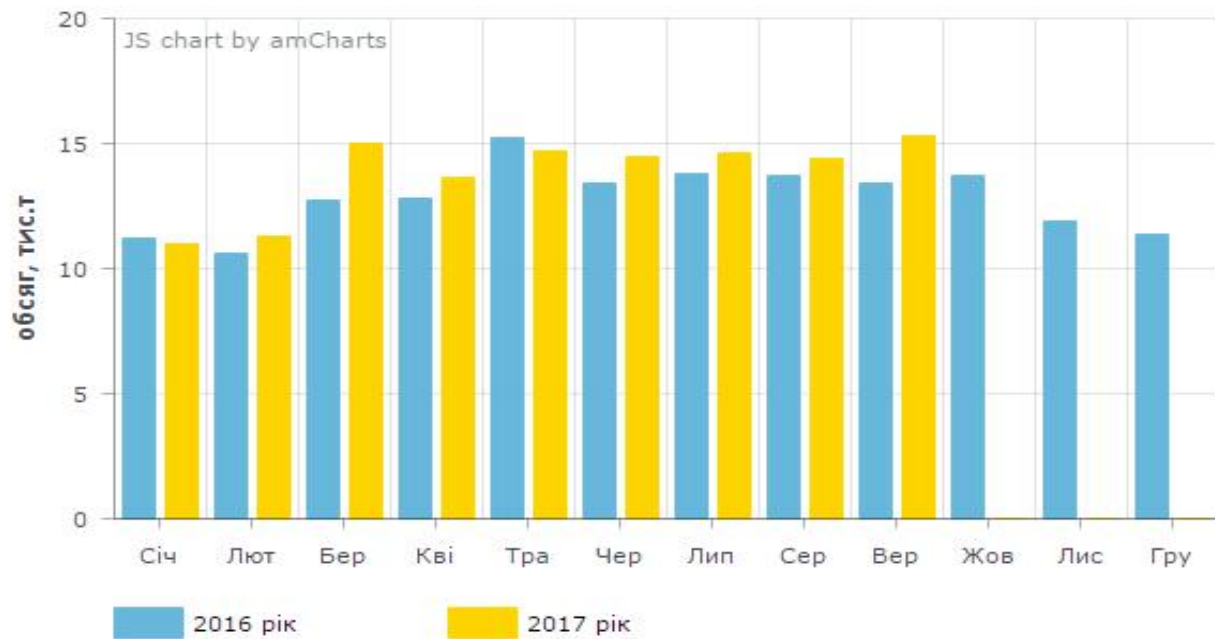


Рис. 3 – Виробництво сирів сичужних в Україні, тис. т

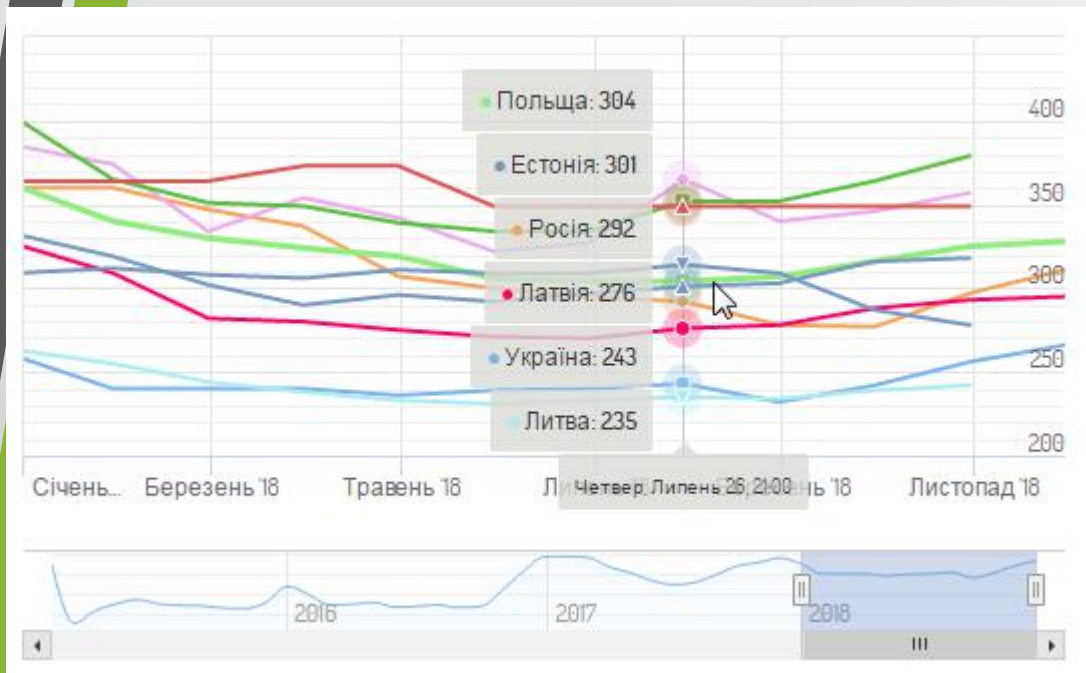


Рис. 4 – Середня ціна на молоко у деяких країнах, €/тонна



Рис. 5 - Динаміка середньої базової ціни на молоко в Україні

Таблиця 4 - Основні абсолютні показники результативності діяльності, тис. грн.

Найменування показника	2015	2016	2017
Чистий дохід	992864	1282357	1707077
Собівартість реалізованої продукції	954772	1248333	1623609
Валовий прибуток	38092	34024	83468
Адміністративні витрати	7741	9692	11808
Витрати на збут	843	1497	2018
Інші операційні витрати	2089	1356	5470
Операційний прибуток	28977	23483	69807
Податок на прибуток	-3678	-5	-10
Чистий прибуток	0	3453	0

Таблиця 5 - Відносні показники результатів діяльності

Показник	2015	2016	2017
Рентабельність продукції	0,03	0,026	0,051
Валова рентабельність реалізації	0,03	0,026	0,048
Операційна рентабельність реалізації	0,029	0,018	0,04
Чиста рентабельність реалізації	0	0,0026	0

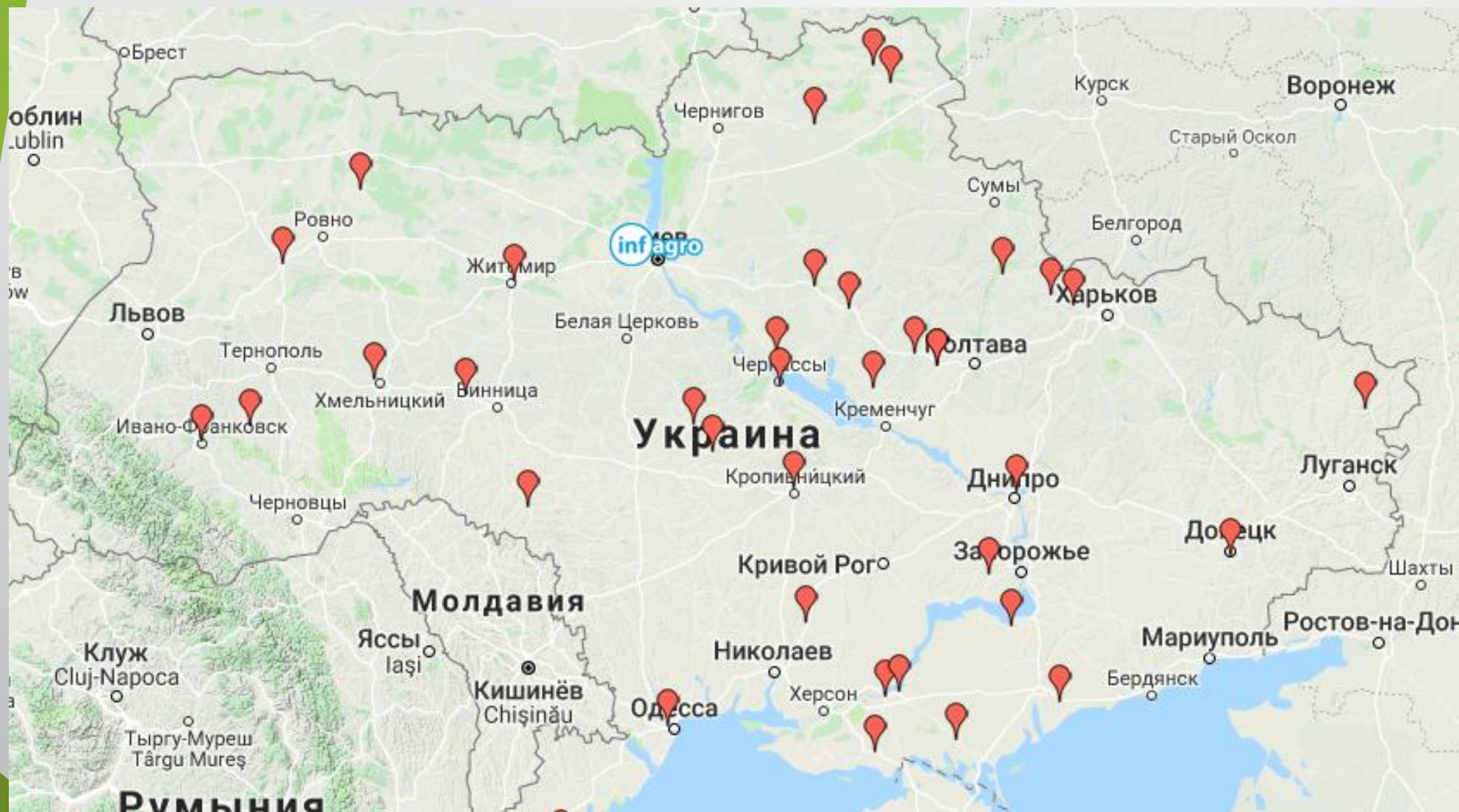


Рис. 6 - Конкурентна карта виробників сиру сичужного в Україні



created by MMГ
www.marketing-ua.com







Розмір підприємств	Великі	Середні	Малі
Рівень розвитку			
Високий	ЗАТ "Галичина" Диференціації		
Середній	ВАТ "Дубно-молоко" Диференціації	Дрогобицький молочний завод Лідерства за витратами	ПП "Чортківсир" Лідерства за
Низький	ДП "Новоград-Волинський Сиркомбінат" Поглинання	Рава-Руський масло завод, Поглинання	Білокриницький масл о Поглинання

Рис. 7 - Визначення стратегій підприємств залежно від результатів оцінки



Рис. 8 – Ціни на сир Гауда, Німеччина, 2015- 2017 рр.

	Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8000 т/рік – із поступовим збільшенням протягом 5 років до 10000 т/рік
	Сухе молоко	1500 – 5000 т/рік
	Вершкове масло/молочні пасти	1500 – 3000 т/рік
	Перероблені молочні продукти	2000 т/рік
	Перероблені масляні продукти	250 тон/рік

Рис. 9 – Квоти на експорт молочної продукції

Таблиця 6 - Умови транспортування молочної продукції

Молочна продукція	Умови транспортування
Масло коров'яче (несолоне, солоне, топлене) та маргарин	<p>Розфасування і перевезення в картонних ящиках. Ящики для перевезення масла і маргарину монолітом повинно бути вистелено всередині пергаментом чи плівкою з полімерно-го матеріалу.</p> <p>Температура вершкового та топленого масла у замороженому стані, наданого для перевезення, не повинна перевищувати (-10°C), а в охолодженому стані – (+6°C), як і температура повітря всередині кузова транспортного засобу під час їх перевезення.</p> <p>Під час навантаження маргарину його температура не повинна перевищувати 0°C. Температура повітря всередині кузова транспортного засобу під час перевезення маргарину повинна бути від (0°C до – 3°C).</p>
Сири сичужні тверді	<p>Упаковують в картонні або дерев'яні ящики чи дерев'яні барабани. Під час навантаження сирів їх температура має становити: у літній та перехідний періоди року - не вище ніж (+ 4°C), а в зимовий - не вище ніж (+ 8°C), як і температура повітря всередині кузова транспортного засобу під час їх перевезення.</p>
Сири плавлені дрібно розфасовки	<p>Пакування у картонні ящики. Під час навантаження сирів плавлених їх температура має становити: у літній та перехідний періоди року - не вище (+2°C), а в зимовий - не вище (+ 5°C), як і температура повітря всередині кузова транспортного засобу під час їх перевезення.</p>
Бринза	<p>Дерев'яні бочки, що не пропускають розсіл, а розфасовану - в ящиках.</p>
Морозиво	<p>Перевезення у металевих банках, а дрібно розфасоване - в коробках або спеціальних контейнерах. Продукт при навантаженні повинен мати температуру не вище ніж (- 20°C).</p>
Вершки, масло вершкове, сметана, сир, сирна маса, сирки, кефір, йогурт	<p>Тарним способом ізотермічними транспортними засобами та транспортними засобами - рефрижераторами з кузовом-фургоном.</p> <p>Температура цих харчових продуктів, як і температура повітря всередині кузова транспортного засобу, не повинна перевищувати (+ 6°C).</p>
Молоко згущене та порошкоподібне	<p>Температура повітря всередині кузова транспортного засобу під час перевезення повинна становити від (+ 2°C до + 6°C).</p>

Таблиця 7 - Економічна ефективність виходу ПАТ «Дубномолоко» на зовнішні ринки

№ п/п	Показник	Вихід на ринок Болгарії	Вихід на ринок Польщі	Вихід на ринок Китаю	Загальна ефективність
1.	Виручка від реалізації експортної продукції, тис.грн	1190,3	515,1	2069,9	3775,3
2.	Чиста виручка від реалізації експортної продукції, тис.грн.	1190,3	515,1	2069,9	3775,3
3.	Витрати на виробництво експортної продукції, тис.грн.	690,0	324,7	1231,2	2245,9
4.	Накладні витрати при експорті, тис. грн.	62,00	42,5	141,4	245,9
5.	Прибуток від експорту, тис.грн	438,3	147,9	697,3	1283,5
6.	Чистий прибуток від експорту, тис.грн.	355,00	119,8	564,8	1039,6
7.	Ефект від експорту, тис.грн.	355,00	119,8	564,8	1039,6
8.	Рентабельність експорту, %	47,21	32,63	41,15	40,33
9.	Ефективність експорту	1,472	1,326	1,412	1,40

		ЦІНА		
		висока	середня	низька
ЯКІСТЬ	відмінн	1 КОМО	2 Молочар Добряша	3
	добре	4	5 Молоко казкове	6 РАДІМО
	погано	7	8 Молочна родина	9 Самбірський молокозавод Драгобрат

Рис. 10 – Матриця конкурентоспроможності молочної продукції

Таблиця 7 – Сегментація споживачів молочної продукції як основа конкурентної стратегії

Тип споживача	Демографічні та економічні характеристики	Поведнокові характеристики
Байдужі	Особи, які не споживають молоко або самі його виробляють	Купують іноді у невеликій кількості.
Економічні	Пенсіонери, сім'ї з низьким доходом	Орієнтуються на ціну.
Вибагливі	Особи середнього та літнього віку з середнім доходом	Активні споживачі. Звертають на термін споживання і склад.
Гурмани	Особи та сім'ї з високим доходом	Активні споживачі. Перевагу надають ТМ і рекламі.





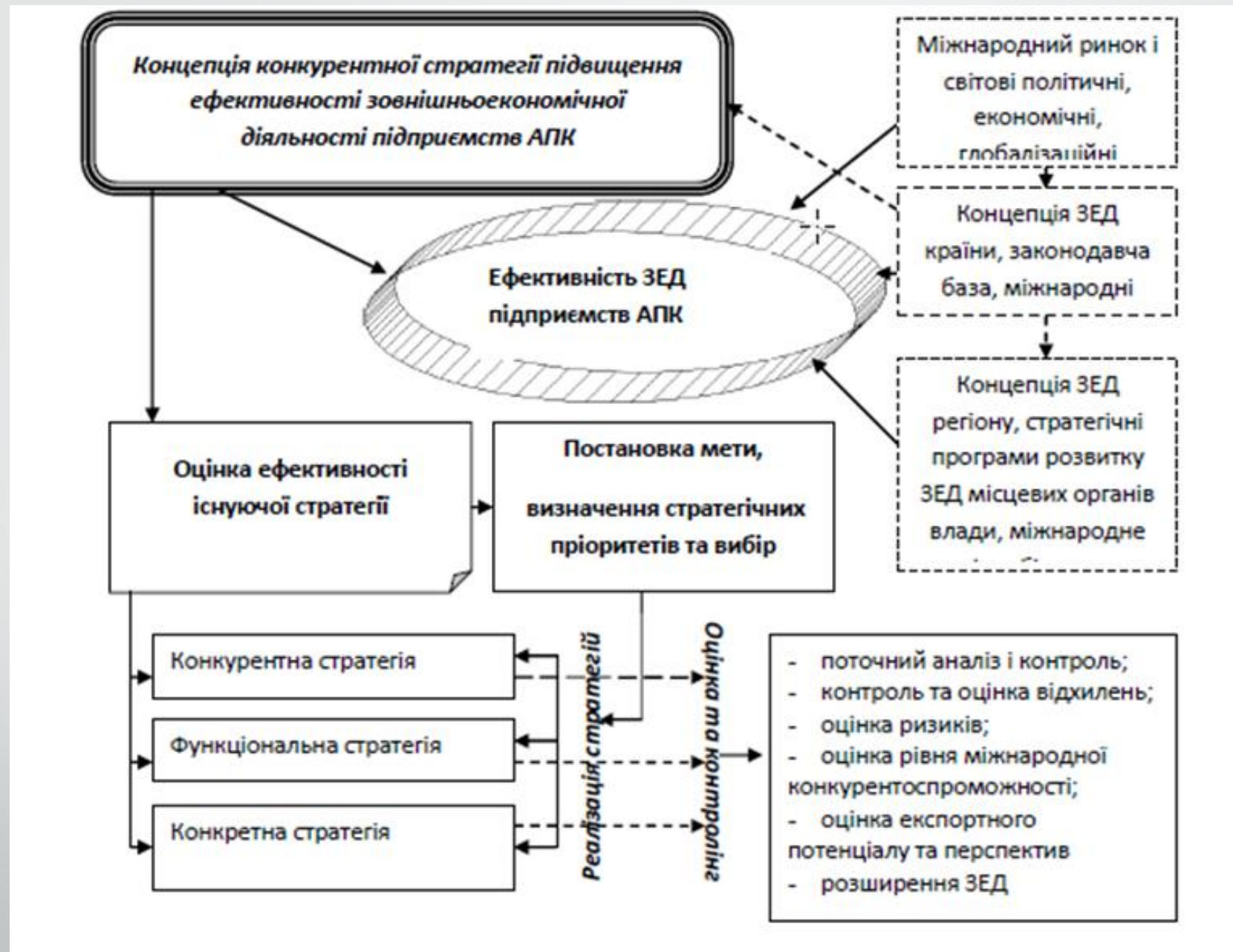


Рис. 11 - Формування конкурентної стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства

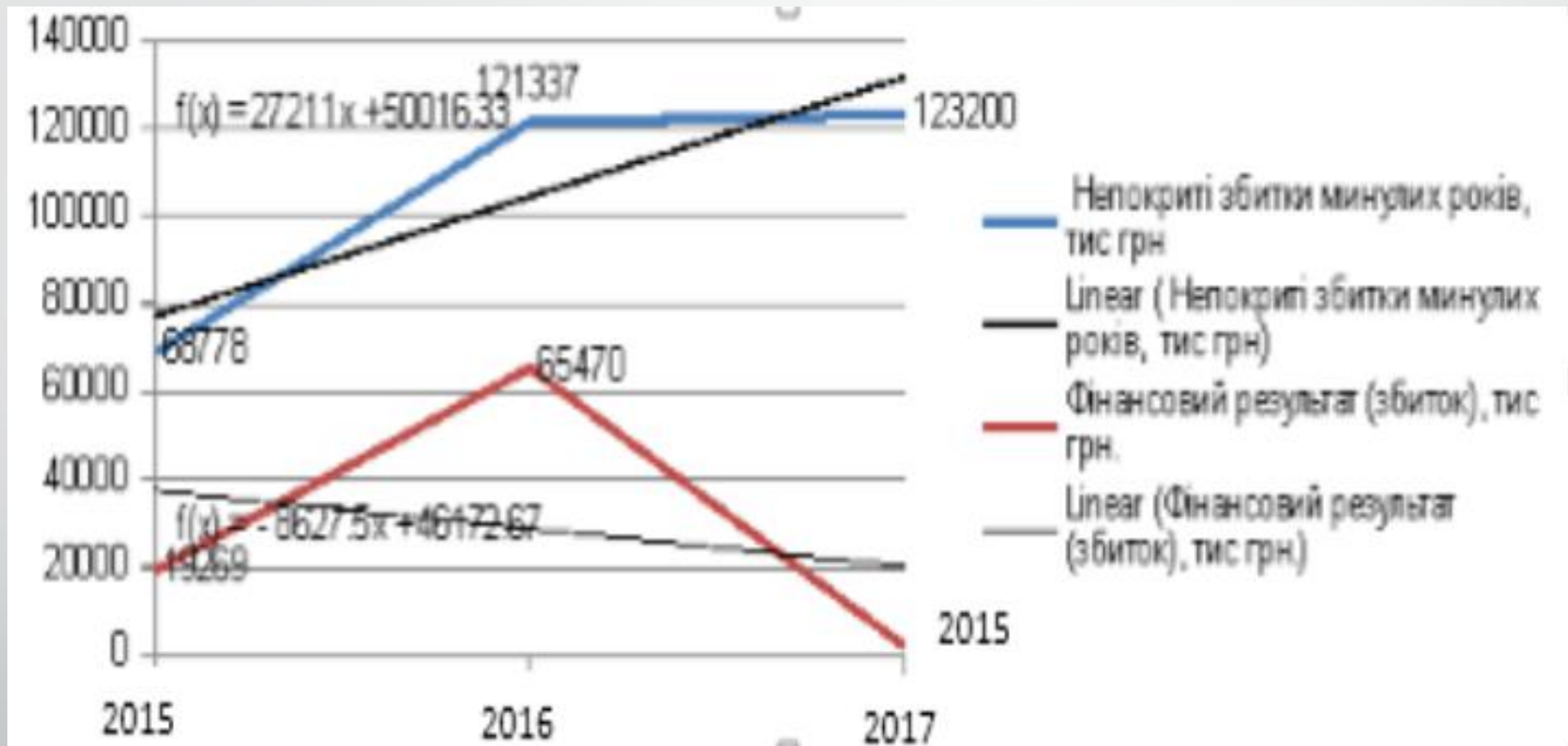


Рис. 12 - Динаміка непокритих збитків ПАТ «Дубномолоко» за 2015-2017 рр.

