

Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції

Стеблюк Н.Ф.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровського державного технічного університету

Волосова Є.Р.

магістр кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпровського державного технічного університету

Стаття присвячена дослідженню конкурентних переваг підприємства на ринку кисломолочної продукції. Для цього було здійснено аналіз середовища діяльності підприємства ТОВ «АНР ГРУП» на ринку з використанням методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SPACE-аналізу. Визначено стратегічний напрям діяльності підприємства відповідно до матриці І. Ансоффа. За допомогою зазначених методик запропоновано стратегічні рішення для досягнення конкурентних переваг на ринку кисломолочної продукції.

Ключові слова: конкурентні переваги, ринок кисломолочної продукції, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, стратегічні рішення.

Стеблюк Н.Ф., Волосова Е.Р. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ КИСЛОМОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Статья посвящена исследованию конкурентных преимуществ предприятия на рынке кисломолочной продукции. Для этого был осуществлен анализ среды деятельности предприятия ООО «АНР ГРУПП» на рынке с использованием методов SWOT-анализа, PEST-анализа и SPACE-анализа. Определено стратегическое направление деятельности предприятия в соответствии с матрицей И. Ансоффа. С помощью указанных методик предложены стратегические решения для достижения конкурентных преимуществ на рынке кисломолочной продукции.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, рынок кисломолочной продукции, SWOT-анализ, PEST-анализ, SPACE-анализ, стратегические решения.

Steblyuk N.F., Volosova E.R. DETERMINATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE ON THE MARKET OF DAIRY PRODUCTS

The article talks about the competitive advantages of enterprise on the market of dairy products. There was conducted an analysis of the situation and environment of the enterprise of "ANR GROUP" in the market using the methods of SWOT-analysis, PEST-analysis and SPACE-analysis. The strategic direction of the company was determined according to Ansoff matrix. Strategic decisions for competitive advantage in the market of dairy products were offered by these techniques.

Keywords: competitive advantage, market dairy products, SWOT-analysis, PEST-analysis, SPACE-analysis, strategic decisions.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах будь-яке підприємство для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинно оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, підприємство отримує можливість визначити напрями розвитку наявних переваг та розробити свою стратегію, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням визначення конкурентних позицій підприємств присвячено значну кількість досліджень учених,

серед яких необхідно виділити І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Л.В. Балабанову [3], І.І. Вініченко [4], О.В. Гончаренко [5], О.М Згурську [6], О.В. Моргун [7], С.М. Клименко [8] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання визначення вибору ефективних напрямів формування стратегії підприємств кисломолочної галузі в умовах конкурентної економіки залишаються недостатньо вивченими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні

стратегічних рішень у системі управління ТОВ «АНР ГРУП» для досягнення конкурентних переваг на ринку кисломолочної продукції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Товариство з обмеженою відповідальністю «АНР ГРУП» є переможцем у номінації «100 кращих товарів України – 2015» у категорії освіжальних кисломолочних напоїв. Компанія розташована у селі Червоний Яр Криничанського району Дніпропетровської області. Основними видами діяльності ТОВ «АНР ГРУП» є виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки [9]. За результатами проведеного дослідження було визначено, що підприємство випускає невеликий асортимент продукції – кисломолочні напої, молоко та бринзу – і знаходиться у середньому ціновому сегменті. Для визначення конкурентних переваг було використано методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та метод, який характеризує ринкові позиції підприємства – матриця І. Ансоффа.

Для вивчення зовнішнього середовища підприємства був використаний PEST-аналіз,

який наведений у табл. 1. Перевагою застосування PEST-аналізу є можливість виокремити можливості і загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь вірогідності їх настання та значущості для підприємства, що на основі отриманих результатів дає змогу сформулювати відповідні управлінські рішення.

Проведений PEST-аналіз показує, що зараз спостерігається тенденція розвитку молочної галузі насамперед за рахунок модернізації обладнання, підвищення якості молочних продуктів та виробництва нових видів продукції. До найбільш важливих економічних чинників належать витрати на сировину і матеріали, рівень інфляції та купівельну спроможність. Усі ці фактори залежать від політичних чинників і взаємопов'язані між собою. Інфляція впливає на витрати всіх підприємств і, відповідно, на вартість сировини. Тоді як ціни на продукцію зростають, купівельна спроможність знижується, що приводить до зменшення обсягу продажів і, відповідно, доходу. Ставлення до екопродукції серед споживачів сьогодні неоднозначне. Деякі споживачі вважають цю групу товарів безпечною і цінною

Таблиця 1

PEST-аналіз для ТОВ «АНР ГРУП»

Політичні фактори	Питома вага	Економічний вплив	Питома вага
1. Зміни законодавства та урядова політика.	0,26	1. Економічна ситуація та тенденції.	0,18
2. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі.	0,24	2. Рівень платоспроможності населення.	0,2
3. Відносини підприємств з урядом і владою загалом.	0,18	3. Підвищення рівня інфляції.	0,2
4. Державне регулювання конкуренції молочної галузі.	0,14	4. Зміна ціни на основні витрати підприємств.	0,33
5. Зміни законодавства щодо молочної галузі.	0,1	5. Зміни на ринку робочої сили.	0,09
6. Бюрократія та рівень корупції.	0,08		
Усього	1	Усього	1
Демографічні зміни		Технологічні інновації	
1. Зміна стилю життя.	0,21	1. Інформація та комунікації.	0,12
2. Зміни у споживчих перевагах на молочну продукцію.	0,19	2. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.	0,32
3. Базові цінності суспільства і людини.	0,17	3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій.	0,31
4. Екологічний стан країн.	0,14	4. Державна технологічна політика.	0,16
5. Соціокультурні тенденції.	0,1	5. Витрати на дослідження.	0,09
6. Рівень охорони здоров'я.	0,12		
7. Вплив засобів масової інформації.	0,07		
Усього	1	Усього	1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АНР ГРУП»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<p>А. Розширення географії збуту.</p> <p>В. Розширення товарного асортименту.</p> <p>С. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність.</p> <p>Д. Організація рекламної кампанії.</p> <p>Е. Збільшення частки ринку кисломолочної продукції України.</p> <p>Ф. Розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства.</p> <p>Г. Збільшення кількості споживачів різних категорій.</p>	<p>А. Нестабільність економічного середовища.</p> <p>В. Посилення позицій конкурентів.</p> <p>С. Падіння платоспроможного попиту.</p> <p>Д. Загроза банкрутства.</p> <p>Е. Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового).</p> <p>Ф. Поява нових подібних продуктів, замінників.</p> <p>Г. Підвищення цін на сировину.</p>
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
<p>1. Поставка сировини з екологічно чистих районів України.</p> <p>2. Використання прогресивних технологій виробництва.</p> <p>3. Високий рівень якості продукції.</p> <p>4. Виробництво безпечної для здоров'я продукції.</p> <p>5. Швидка переорієнтація на нові споживчі сегменти.</p> <p>6. Наявність власного сайту з детальним описом продукції та виробництва, а також сторінок підприємства на сайтах супермаркетів.</p> <p>7. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів.</p>	<p>1,4-А,Е – розширення географії збуту та збільшення частки ринку за рахунок використання екологічно чистої та безпечної для здоров'я продукції.</p> <p>2-С,Ф – розроблення чіткої стратегії та удосконалення інноваційної політики виробництва за рахунок використання нових прогресивних технологій.</p> <p>3,5,7-В,Г – розширення товарного асортименту та залучення нових споживачів за рахунок високої якості продукції та швидкої переорієнтації на нові споживчі сегменти.</p> <p>6-Д – наявність сайту сприятиме рекламній діяльності компанії.</p>	<p>2-Г – використання нових технологій допоможе знизити вплив зростання ціни.</p> <p>3,5-В – протидія конкурентам через високу якість.</p> <p>4-С – виробництво безпечної здорової продукції зменшить вплив платоспроможності.</p> <p>5,7-Ф – протистояння продуктам-замінникам через прогнозування уподобань споживачів та швидку переорієнтацію на їхні смаки.</p>
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
<p>1. Невеликий досвід роботи в молочної галузі.</p> <p>2. Незначна частка ринку молочної продукції України.</p> <p>3. Вузкий асортимент продукції.</p> <p>4. Слабка організація маркетингової діяльності на підприємстві.</p> <p>5. Недосконало налагоджена мережа логістичних процесів.</p> <p>6. Зростання запасів на складі та висока вартість їх зберігання.</p> <p>7. Низький рівень фінансового стану підприємства.</p>	<p>1,2-Г – неможливість збільшення кількості споживачів через незначну частку ринку і позицію «новачка».</p> <p>2,3-А,Е – сприяння зростанню частки ринку через розширення географії збуту та вдосконалення асортиментної політики.</p> <p>4-Д – посилення маркетингової діяльності, що сприятиме розвитку рекламної діяльності.</p> <p>5,6-А – нестача місця на складі приведе до пошуку нових точок збуту продукції.</p> <p>7-В – розширення асортименту продукції приведе до покращення фінансового стану.</p>	<p>1,2,3-В,Ф – посилення позицій нових конкурентів із більш чіткою концепцією.</p> <p>6,7-Д – зростання загрози банкрутства, як наслідок погіршення фінансового стану підприємства та зростання вартості запасів.</p> <p>1,7-А,Е – введення нових законів, більш жорстких умов функціонування може призвести до негативних наслідків у діяльності.</p>

на поживні речовини, а інші не бачать необхідності у споживанні природних і екологічно чистих продуктів через низькі доходи і поганий рівень інформованості. Технологічні чинники з кожним роком набувають все більшого значення. Модернізація, автоматизація, використання передових технологій дають змогу знизити виробничі витрати і спростити процес виробництва. Найбільше на розвиток галузі впливають такі технологічні фактори, як виробництво нових продуктів на базі інновацій, зміна цін на сировину і матеріали, адаптація до нових технологій, зміна законодавства та основних тенденцій у молочній галузі, а також зміна стилю життя та вподобань споживачів. Ці фактори є найбільш значущими, тому що вони безпосередньо впливають на попит на молочну продукцію та на ціну про-

дукції. Деяко меншу оцінку отримали такі фактори, як зміни на ринку робочої сили, бюрократія, вплив ЗМІ та витрати на дослідження.

Варто мати на увазі, що споживач постійно шукає новий продукт, тому необхідно оновлювати асортимент, а також шукати шляхи для того, щоб споживачі були зацікавлені в новому, природному і недорогому продукті із збалансованим складом основних поживних речовин.

Одним із базових засобів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дає змогу виявити і структурувати сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози підприємства [10, с. 138]. Проаналізувавши загальні характеристики діяльності підприємства та фактори зовнішнього впливу на його діяльність, ми склали матрицю SWOT-аналізу, яка наведена у таблиці 2.

Таблиця 3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «АНР ГРУП»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				3,95
1	Ліквідність	4	0,05	0,2
2	Оборотність оборотних активів	2	0,05	0,1
3	Фондовіддача	4	0,1	0,4
4	Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,45
5	Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
6	Стабільність отримання прибутку	5	0,25	1,25
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	5	0,15	0,75
Конкурентоспроможність підприємства				4,2
1	Ринкова частка	5	0,2	1
2	Якість продукції	6	0,3	1,8
3	Стадія життєвого циклу продукту	2	0,05	0,1
4	Прихильність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність продажів	2	0,15	0,3
6	Здатність до інтеграції	4	0,1	0,4
Привабливість галузі				3,35
1	Стадія життєвого циклу галузі	2	0,1	0,2
2	Використання ресурсів	4	0,3	1,2
3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	4	0,15	0,6
4	Бар'єри входження на ринок	3	0,2	0,6
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				3,6
1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	2	0,3	0,6
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,15	0,6
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	2	0,05	0,1
6	Рівень технологічних змін	3	0,1	0,3

Відповідно до цього можливо стверджувати, що ТОВ «АНР ГРУП» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості продукції. Але наявні певні недоліки, такі як недостатньо широкий асортимент продукції, низький рівень фінансового стану та значні витрати на зберігання продукції на складі.

У стратегічному аналізі все більшої популярності набуває SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [11, с. 132]. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, яка наведена в таблиці 3, було оцінено стратегічне становище ТОВ «АНР ГРУП».

Отримані результати можна пояснити погіршенням значень показників:

- загальної ліквідності – 1,3; 1,31; 1,09 відповідно у 2013–2015 рр. за нормативу 1,5;
- поточної ліквідності – 0,75, 0,38, 0,5 за нормативу 0,6;
- оборотності оборотних активів – 5,66; 5,42; 3,48;

– рентабельності власного капіталу – 0,61; 0,24; 0,12;

– фінансової незалежності – 0,52; 0,56; 0,36 за нормативу 0,5.

Діяльність ТОВ «АНР ГРУП» протягом 2013–2015 рр. була визначена як прибуткова. Основним видом продукції, яку виробляє ТОВ «АНР ГРУП», є кисломолочний напій «Тан», який реалізують під торговою маркою «Ecofood». Підприємство здійснює систему заходів щодо формування бренду, розширення асортименту продукції та розширення географії продажів. Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу на прикладі ТОВ «АНР ГРУП» наведено в таблиці 4. Високе значення критерію конкурентоспроможності пояснюється кращими значеннями факторів, що її характеризують.

Таблиця 4

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «АНР ГРУП»

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансовий стан (ФС)	3,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,2
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,35
4	Стабільність середовища (СС)	3,6

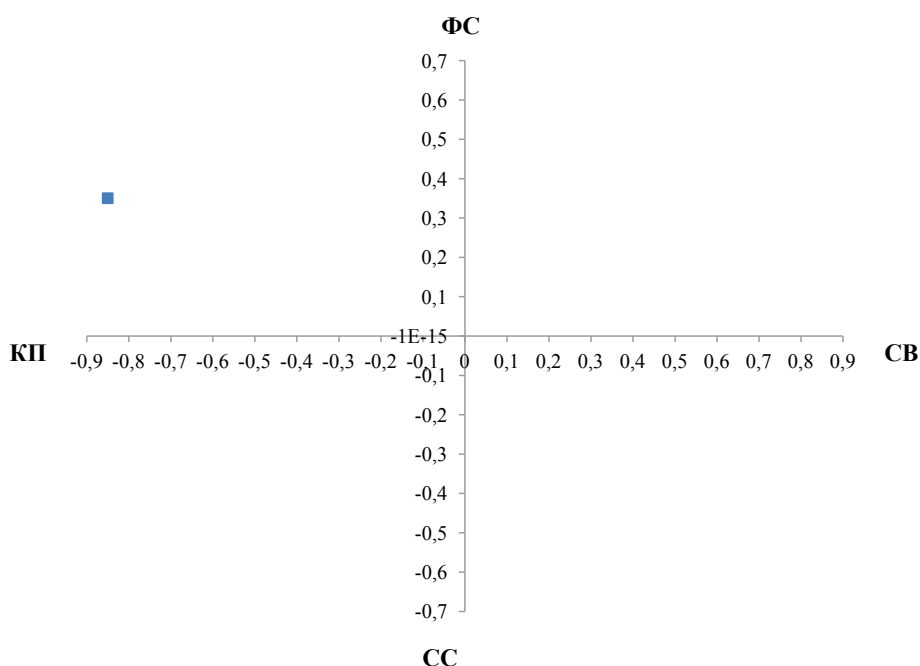


Рис. 1. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «АНР ГРУП»

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,35 - 4,2 = -0,85;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,95 - 3,6 = 0,35.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 1) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (-0,85; 0,35).

З рис. 1 видно, що рекомендованою стратегією для ТОВ «АНР ГРУП» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для стабільних ринків із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля мають концентруватися на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції.

Відповідно до методики SPACE-аналізу для ТОВ «АНР ГРУП» можна запропонувати такі стратегічні рішення, як:

- стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);

- для підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у виробництво нових наукових розроблень на основі інновацій;

- захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші;

- сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

Результати оцінки становища та діяльності підприємства можуть лягти в основу моделі «продукт – ринок», яка запропонована І. Ансоффом. Остання дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку (таблиця 5).

Отже, для ТОВ «АНР ГРУП» була визначена стратегія – розроблення нового товару або стратегія інновацій (продаж нових продуктів на старих ринках). Відповідно до цієї стратегії основні маркетингові рішення можуть бути такими, як створення нової продукції;

зміна упаковки й оформлення товару; пропозиції пробних товарів, які є новими тільки для цього підприємства. Перевагою цієї стратегії є мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому.

Реалізація цієї стратегії полягає у розширенні номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається, наприклад, випуск такого нового продукту, як «Холодна кава». Компанія ТОВ «АНР ГРУП» займається розробленням унікального продукту, який є новим на ринку України, – це холодні кавові напої під торговою маркою «Екоfood» (продаж планується у 2017 році). Кавові напої будуть виготовлені за особливою технологією з натуральної кави шляхом холодного екстрагування (підбадьорливий «Espresso» ТМ Екоfood, легкий «Latte» ТМ Екоfood і м'який «Cappuccino» ТМ Екоfood). Вони є тонізуючими завдяки вмісту кофеїну, підвищують стійкість до стресів за рахунок посилення процесів уяви. Холодна кава ТМ Екоfood – напій для підтримки тонуусу і гарного настрою.

Висновки з цього дослідження. Проведене дослідження дає підстави стверджувати про доцільність вирішення актуального завдання – визначення конкурентних напрямів розвитку підприємства.

1. Виконаний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою PEST-та SWOT-аналізу показав, що у ТОВ «АНР ГРУП» більше сильних сторін, ніж слабких. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають технологічні фактори. Основними недоліками у роботі підприємства є вузький асортимент продукції, низький фінансовий стан та складна мережа логістичних процесів.

2. За допомогою SPACE-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства за такими параметрами, як фінансовий стан; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища. Проведений аналіз показав, що найбільш прийнятною для ТОВ «АНР ГРУП» є консервативна стратегія.

Таблиця 5

Матриця стратегій І. Ансоффа

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок.	2. Стратегія розвитку ринку, або стратегія розширення меж.
	Новий	3. Стратегія розроблення нового товару або стратегія інновацій.	4. Стратегія диверсифікації або активної експансії.

3. За результатами проведеного оцінювання за допомогою матриці Ансоффа запропоновано стратегію розроблення нового товару або стратегію інновацій (продаж нових продуктів на старих ринках). Компанія ТОВ «АНР ГРУП» займається розробленням унікального продукту, такого як

холодні кавові напої під торговою маркою «Екоfood».

Перспективи подальшого дослідження полягають у застосуванні методів теорії обмежень системи (ТОС) та методу вузьких місць для визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Дж. Макдоннелл]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / Л.В. Балабанова. – Київ. : Знання, 2005. – 301 с.
4. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи / І.І. Вініченко, Д.В. Маховський // Агросвіт, 2013. – № 21. – С. 10–13.
5. Гончаренко О.В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: теорія, методологія, практика: [монографія] / О.В. Гончаренко. – Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2014. – 440 с.
6. Згурська О.М. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств молокопереробної галузі / О.М. Згурська // Агросвіт, 2013. – № 23. – С. 38–43.
7. Моргун О.В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості / О.В. Моргун // Економіка АПК. – №7. – 2009. – С. 62–66.
8. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
9. Офіційний сайт ТМ Екоfood – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ekofood.ua/>
10. Туманова А.Ю. Особливості проведення стратегічного аналізу молочної галузі на прикладі ПАТ «Березівський молочний завод» / А.Ю. Туманова, Н.О. Задорожнюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 6(1). – С. 137–140.
11. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та держава. – Київ, 2015. – № 4. – С. 131–133.