

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ВАТ «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»)

**Актуальність.** Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої – безперебійне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів в обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Саме тому ефективна діяльність підприємств хлібопекарської промисловості є актуальною проблемою в межах всієї країни, вирішення якої можливе завдяки формуванню вдалої стратегії розвитку.

**Основна частина.** Проблема формування конкурентних стратегій розвитку стала предметом дослідження багатьох вчених, зокрема М. Портера, І. Ансоффа, К. Боумана, О.С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова.

Стаття ставить за мету продемонструвати альтернативні шляхи формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської промисловості на прикладі ВАТ «Кіровоградський хлібо завод».

ВАТ «Кіровоградський хлібо завод» забезпечує своєю продукцією населення міста Кіровограда та Кіровоградської області. Загалом по Україні частка продукції, випущеної Товариством становить близько 2%. Продукція ВАТ «Кіровоградського хлібо заводу» не вивозиться в інші області.

Проаналізувавши стан хлібопекарської галузі та ВАТ «Кіровоградського хлібо заводу» можна зробити наступні висновки:

- галузь характеризується щорічним спадом обсягів виробництва на 3-4%;
- починаючи з 2007 року рентабельність галузі становить -1%;
- держава регулює ціни на масові сорти хлібу, встановлюючи поріг рентабельності 5%;
- для галузі характерним є застосування стратегії інтеграції «назад» та «вперед»;
- фізико-хімічні властивості продукції обумовлюють короткий термін зберігання, а тому вивіз та продаж хлібобулочних виробів можливий лише в межах певного регіону;
- зростає попит на хлібобулочні вироби для людей, які мають цукровий діабет та серцево-судинні захворювання;
- зростає попит на заморожені вироби з тіста;
- частка продукції ВАТ «Кіровоградського хлібо заводу» в Кіровоградській області становить 47,2%, в місті Кіровограді – 81%;
- ВАТ «Кіровоградський хлібо завод» належить до групи компаній «Формула смаку»;
- торгівельна марка «Формула смаку» є добре відомою як на українському

ринку, так і закордоном;

- основними конкурентами ВАТ “Кіровоградського хлібозаводу” є міні-пекарні супермаркетів;
- якість продукції Товариства є помітно вищою за якість продукції конкурентів, продукція не містить в собі хімічних домішок;
- показники завантаженості виробничих потужностей та оновлення технологічної бази ВАТ “Кіровоградського хлібозаводу” є вищими за середньогалузеві показники (60% проти 30% середньогалузевих показників);
- ВАТ “Кіровоградський хлібозавод” має сформовану клієнтську базу;
- фінансово-економічна криза суттєво позначилася на діяльності Товариства, що певним чином вплинуло на всі фінансово-економічні показники.

Базуючись на викладеному, вважаємо доцільним запропонувати таке:

1. Доповнити існуючий асортимент продукції замороженими виробами з тіста. Виготовлення таких виробів не потребує значних капіталовкладень та зміни технологічного процесу. Цей вид продукції може вивозитися в сусідні області та навіть експортуватися закордон. Оскільки хліб ВАТ “Кіровоградського хлібозаводу” не містить в собі хімічних домішок та має відносно низькі ціни (порівняно з аналогами закордонного виробництва), то така продукція може конкурувати за якістю та за ціною. Ціни на заморожені вироби не регулюються державою, на відміну від цін на масові сорти хлібу, а тому Товариство може встановлювати власні ціни. За рахунок цього Товариство має можливість покращити свої фінансові результати.

2. Оскільки Товариство входить до складу групи компаній “Формула смаку”, яка об’єднує підприємства, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, виготовленні борошна, виготовленні молочноконсервної продукції, хлібобулочних та кондитерських виробів, то існує можливість зменшення матеріальних витрат на виробництво хлібобулочних виробів шляхом зміни технологічного процесу з максимальним використанням власної сировини.

3. Застосування стратегії обмеженого зростання може забезпечити Товариству отримання додаткових конкурентних переваг шляхом розширення асортименту хлібобулочних виробів за майже незмінним обсягом виробництва. Перспективним є виготовлення хлібобулочних виробів для людей, що мають серцево-судинні захворювання та цукровий діабет. Обсяг такого “спеціального” хлібу задовольняє потреби лише 16% хворих людей, а тому існує реальна можливість вивозу цієї продукції по всій території України. Модифікація зовнішнього вигляду булочних виробів з орієнтацією на дитячу аудиторію дозволить булочним виробам ВАТ “Кіровоградського хлібозаводу” конкурувати з булочними виробами міні-пекарень супермаркетів.

4. ВАТ “Кіровоградський хлібозавод” також виготовляє невелику кількість печива та хрустких виробів. Оскільки ринок подібних виробів є насиченим різними торгівельними марками, а дана продукція Товариства не відрізняється від продукції інших підприємств, то вважаємо за доцільне

ліквідацію цього виду діяльності і концентрація уваги на вищезазначених напрямках.

Що стосується загальноконкурентних стратегій, то враховуючи стан та можливості ВАТ “Кіровоградського хлібозаводу”, можна запропонувати таке:

1. Оскільки конкуренція в хлібопекарській галузі існує в чітко окреслених географічних зонах(областях), а ВАТ “Кіровоградський хлібозавод” є єдиним виробником масових сортів хлібу в Кіровоградській області, то доцільним вважаємо застосування стратегії оптимальних витрат.

2. За умови виготовлення заморожених видів хлібу та експорті цієї продукції закордон, можливе застосування сфокусованої стратегії лідерства за витратами. В даному випадку, це означає фокусування на певному географічному сегменті та позиціонування продукції як якісної, але за помітно нижчими цінами.

**Висновки.** Таким чином, при застосуванні стратегії оптимальних витрат та за умови реалізації вищезазначених еталонних стратегій Товариство зможе забезпечити собі прибуткову діяльність в межах України (Кіровоградській області), а застосовуючи стратегію сфокусованого лідерства за витратами, Товариство зможе примножити свої прибутки за рахунок зовнішніх ринків.

#### **Бібліографічний список**

1. Галузева програма розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року. НАКАЗ № 164 від 20.03.2008

2. Державний комітет статистики України. // <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. **Джурик Н.Р., Познанська І.С.** Дослідження стану ринку випікання хлібобулочних виробів в Україні // Зб. Наук.-техн. Праць Львівської комерційної академії. -2007. – вип. 17.3. – С. 257-260,

4. **Майкл Е Портер.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; Пер. С англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.— 715 с.