

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КООПЕТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: КЕЙС ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

*д.е.н., доцент Швiндiна Г.О.,
студент Куш В.*
Сумський державний університет

На сьогодні багато українських підприємств опиняються в скрутному становищі у зв'язку з падінням рівня промисловості, пониженням курсу долара в четвертому кварталі 2019 року та ситуацією з пандемією коронавірусу. Перед ними постає питання пошуку нових альтернатив, перегляду стратегій та внесення змін в подальші плани для збереження становища на ринку.

Мета дослідження – розроблення стратегії розвитку для конкретного підприємства - ТОВ «Керамейя». Компанія спеціалізується на виробництві керамічних будівельних матеріалів: клінкерна цегла, клінкерна бруківка та керамічні поризовані блоки. Зупинемось на цеглі.

У 2019 році ринок цегли (облицювальної та клінкерної) сягнув 55 млн. ум. одиниць та продовжив своє падіння згідно внутрішніх досліджень. При цьому один з конкурентів зайняв місце лідера – ТОВ "ТД "ЄВРОТОН". Аналіз був здійснений для п'яти основних гравців ринку, а саме: ТОВ "ТД "ЄВРОТОН", ПРАТ "СБК", ТОВ «Керамейя», ТОВ «ЗАВОД БІЛОЦЕРКІВСЬКА ЦЕГЛА», ТОВ "ГОЛД КЕРАМІКА"(Прокерам). На даний момент на ринку клінкерної цегли ТОВ «Керамейя» є лідером, займаючи 75%.

Тим не менш, аналіз умов функціонування організації ТОВ «Керамейя» (див. табл. 1) дозволяє стверджувати, що існує необхідність впровадження інноваційних стратегічних прийомів із організаційного розвитку.

Таблиця 1 – Аналіз умов функціонування організації ТОВ «Керамейя»

Параметр/характеристика	Поточний стан	Бажаний стан (рекомендація)
Тип структури	Лінійно-функціональна	Лінійно-штабна
Рівень керованості*	7	7
Кількість рівнів ієрархії*	До 4-ох	До 3-ох
Рівень адаптованості до змін	Нижче середнього	Вище середнього
Готовність до впровадження стратегії розвитку	Низький	Високий
Стабільність умов функціонування	Нестабільний	Сталий
Плинність персоналу (кількість звільнень за власним бажанням)	58%	24%

Враховуючи мету ТОВ «Керамейя», яка полягає в здобутті позиції лідера на ринку грубих керамічних виробів, постає питання в перегляді стратегії та внесення необхідних змін.

Залежно від спрямованості зусиль можуть бути визначені такі стратегії: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання та стратегії скорочення [2]. Використовуючи матрицю Томпсон-Стрікленд [2] та враховуючи ситуацію, яка склалася на ринку цегли, найбільш раціонально буде обрати стратегію концентрованої диверсифікації. При цьому диверсифікацію дослідники розуміють як «процес проникнення фірми в інші галузі виробництва, що означає: 1) вихід за рамки промислового ланцюга, усередині якого діє організація і пошук нового виду діяльності; 2) освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем, з метою оновлення портфеля (чиста диверсифікація)» [2].

В роботах вітчизняних дослідників детально представлено класифікацію аналітичного інструментарію, що дозволяє ідентифікувати позицію підприємства [1]. Користуючись даною логікою та підходами, для ТОВ «Керамейя» було здійснено SWOT-аналіз, БКГ матриця, SPACE матриця, і, у відповідь на втрату позицій підприємства, нами розроблена пропозиція щодо переходу до стратегії диверсифікованого зростання.

Основним припущенням цієї роботи є те, що ми вважаємо коопетиційну стратегію різновидом диверсифікації, адже вона дозволяє вийти за межі традиційних підходів у сфері стратегічного управління, виробничої діяльності, створення цінності тощо.

Необхідно звернути увагу на те, що феномен коопетиції детально розглянутий в роботах [3-7], при цьому в роботі [3] зазначається, що перехід від конкуренції до коопетиції можливий «за рахунок створення учасниками цих відносин спільного ланцюга цінності» [3, С. 260]. У самому загальному сенсі коопетиція – це співробітництво між конкурентами, які перебувають з одного боку, в стані кооперації між собою, одночасно перебуваючи у конкурентних відносинах. У 2019 році Швіндіною Г.О. було здійснено оцінювання готовності підприємств до організаційних змін [6], в результаті було виявлено низьку готовність промислових підприємств до впровадження коопетиційних прийомів. Наступний крок дослідження – це формування бази для прийняття рішень на промисловому підприємстві в бік стратегії коопетиції та інституційного партнерства.

Роботу виконано в рамках дослідження НДДКР 0120U102001 «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства»

Список використаної літератури

1. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 104–112.
2. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Книга] / ред. Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Швіндіна Г. О. Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 257–264.
4. Швіндіна Г. О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 180–192.
5. Швіндіна Г. О. Коопетиційна взаємодія як напрямок розвитку для підприємств України: сутність та класифікація. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 8 (77). С. 62–65.
6. Швіндіна Г. О. Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика : монографія. Суми : «Ярославна», 2019. 267 с.
7. Швіндіна Г. О. Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2017. № 3. С. 131–136. (0,48 друк. арк.).
8. Khan K., Qingyang W., Khurshid A. (2017). Causal Relationship between Monetary Policy and the Stock Market: a Bootstrap Rolling Window Approach. Financial Markets, Institutions and Risks, 1(4), 5-15. DOI: 10.21272/fmir.1(4).5-15.2017
9. Rizwan, Ch A., Semenog, A. (2017). Non-bank financial institutions activity in the context of economic growth: cross-country comparisons. Financial Markets, Institutions and Risks, 1(2), 39-49. DOI: 10.21272/fmir.1(2).39-49.2017
10. Zarutskа El. (2018). Structural-functional analysis of the Ukraine banking system. Financial Markets, Institutions and Risks, 2(1), 79-96. DOI: 10.21272/fmir.2(1).79-96.2018
11. Dave, H. (2017). An inquiry on social issues – Part 1. Business Ethics and Leadership, 1(2), 78-87. Doi: 10.21272/bel.1(2).78-88.2017