

СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Т.Л. Товста

*Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

У статті розглянуто основні критерії стратегічної сегментації діяльності підприємств харчової промисловості, яка передбачає виявлення загальних контурів можливих змін у їх соціально – економічному розвитку в майбутньому. Проведено сегментаційний аналіз детермінантів успіху підприємств харчової галузі для окремих напрямків їх діяльності.

ВСТУП

Довгострокові перспективи української економіки однаковою мірою хвилюють і державну владу, і широкі верстви населення. Успіх перетворень залежить від вирішення цілого ряду економічних та соціальних завдань, від того, чи мають тактичні заходи системний характер, як буде реалізовано стратегічну сегментацію стійкого економічного зростання, і чи принесе вона очікувані результати [1].

Нові економічні умови формування ринкових відносин в умовах зміни глобальної структури управління, принципів господарювання і взаємодії в перехідний період призвели до того, що значна частина вітчизняних підприємств у результаті загальноекономічної кризи в Україні стали неконкурентоспроможними і втратили свої позиції на ринку.

Сприятливий ґрунт у виникненні такої ситуації створили прорахунки в стратегічних планах, у наборі конкретних тактичних засобів, які дозволяють підприємству попереджати і прогнозувати зміни в нестабільному зовнішньому середовищі, а також диспропорції всередині підприємства і неспроможність адекватно на них реагувати, зменшення державного замовлення на продукцію підприємств.

Дані аспекти є головними для підприємств харчового промислового комплексу, оскільки перехід від планово-адміністративної системи до ринкових умов призвів до появи кризових явищ насамперед у цьому секторі економіки.

В умовах нестабільного ринкового середовища стратегічною метою діяльності таких підприємств повинно бути не зростання обсягів виробництва та прибутку у будь-який спосіб, а забезпечення стабільного становища на ринку харчової промисловості. При цьому виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості з метою своєчасної санації та запобігання банкрутству, а також його передбачення набувають першорядного значення [2].

Нині соціально-політична та економічна ситуації в Україні зумовлюють появу нових програм піднесення та розвитку, в яких проблемам харчової промисловості приділяється чимало уваги. Процес обґрунтування вибору стратегічних і тактичних рішень щодо харчового промислового розвитку ще далеко не завершений і, враховуючи особливості поточного моменту, слід очікувати його активізації [3].

Саме стратегічна сегментація передбачає виявлення загальних контурів можливих змін у соціально-економічному розвитку підприємств харчової галузі в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення певних якісних змін в економіці. Вона посідає важливе місце у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень і є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємств харчової промисловості.

Підвищення ефективності відтворення стратегії успішної діяльності підприємств харчової промисловості все частіше стає предметом наукових досліджень та постійно знаходиться у центрі уваги багатьох сучасних вчених – економістів. Значна увага їй приділена у працях таких вітчизняних науковців: Герасимчука В.Г., Доленка Л.Х., Куденка Н.В., Наливайка А.П., Оборської С.В., Шершньової З.Є. та ін.

Вагомий вклад у розроблення стратегічної сегментації діяльності підприємств здійснили зарубіжні вчені: Ансофф І., Бартлетт Ш., Гут В.Р., Ендрю К.П., Крістенсен К.Р., Лоуренс П., Портер С. та ін.

Зокрема, К. Ендрю вважав, що загальна стратегія має два однаково важливі аспекти, які тісно взаємозв'язані, але можуть розглядатись і окремо: перший – формулювання стратегії, другий – її виконання. Необхідність визначення та інтерпретування стратегічної сегментації підприємств пропонує у своїх публікаціях А. Чандлер: «Стратегія... являє собою визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей».

Реальна стратегія будь – якого підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин. Як вважають А.А. Томпсон і Дж. Стрікленд, стратегію краще розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби». У будь – якому разі елемент незапланованості завжди наявний у стратегії, що відрізняє її від визначеного плану.

Тому стратегічна сегментація успішних напрямів діяльності підприємства харчової галузі обумовила актуальність теми дослідження у всіх її можливих варіаціях на перспективному баченні динаміки і потоків ресурсів та продуктів, які забезпечать у середньо- та довгостроковому періодах зростання підприємства.

ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Основною метою пропонованої статті є наукове обґрунтування необхідності формування стратегічної сегментації для впровадження сучасного механізму ефективної діяльності підприємств харчової промисловості.

Для того щоб прискорити своє зростання, збільшити свій потенціал розвитку, зменшити бізнесові та інші ризики, ще більш ефективно використовувати наявні ресурси та ті, що будуть придбані та накопичені, підприємство харчової галузі повинно постійно шукати нові, стратегічно важливі напрямки діяльності.

Результати. Більшість або всі вітчизняні підприємства харчової галузі потребують радикальних стратегічних змін. Тобто певна зміна може кваліфікуватись як радикальна тоді, коли вона передбачає та забезпечує досить суттєві або принципові перетворення в стратегії даного підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності.

Підприємства харчової промисловості, що обрали спеціалізацію як стратегічний напрямок свого розвитку, можуть її здійснювати послідовно або паралельно, двома шляхами:

– через визначення просторових (географічних) параметрів, що зводиться до здійснення вибору між розширенням або звуженням ринкового простору, на якому підприємства представлятимуть результати діяльності у певному її напрямку;

– через встановлення сполучень продукт—ринок, що мають ключові фактори успіху, яким найкращим чином відповідають ресурси, компетенції та здатності підприємств харчової галузі [2].

Оскільки напрямок харчової діяльності є базовим поняттям та об'єктною одиницею для стратегічного аналізу, його визначення та використання потребує тривалої роботи зі стратегічної сегментації. Сегментація всієї діяльності підприємства харчової галузі має на меті виділити об'єкт стратегічного аналізу і планування найбільш доречним способом стосовно здійснюваного стратегічного вибору. Сегмент не повинен бути глобальним та фрагментарним, оскільки дуже широка сегментація буде дублювати інституціональну класифікацію підрозділів підприємства. Помилковим буде також наддрібний поділ, оскільки в такому разі зростає ризик прийняття надмірно різнонаправленої загальної стратегії, яка призведе до розпорощення і вичерпання всіх ресурсів цього підприємства та до ймовірно низького кінцевого результату [4].

Маркетингова сегментація цілком аргументовано може бути покладена в основу стратегічного аналізу, але за умов, коли ринкова ситуація характеризується сталим перевищенням попиту над пропозицією. Така умова може реально існувати на нових ринках, які протягом певного періоду динамічно розвиваються. Унікальні вихідні умови, в тому числі і для ефективної маркетингової сегментації, створюються в країнах з перехідною економікою, де певний час при організації і плануванні підприємницької діяльності саме ринково-продуктовий підхід є визначальним. Але в міру насичення ринків та розвитку конкуренції стратегічний аналіз на основі маркетингової сегментації стає все більш хибним, оскільки, крім комерційних компетенцій харчового підприємства, які суттєві переважно в короткостроковому періоді, існують і інші ключові фактори успішної діяльності, які формують підвалини для ефективної конкуренції в середньо- та довготривалому періоді: кадрові, технологічні, організаційні, концептуально-технічні. Саме принципові зміни у співвідношенні попиту та пропозиції, які відбулися в ринковій системі розвинених країн, спричинили появу понять ключових факторів успіху й базових компетенцій підприємства харчової промисловості та стратегічну сегментацію на їх основі (табл. 1) [5].

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика маркетингової та стратегічної сегментації діяльності підприємства

Маркетингова сегментація	Стратегічна сегментація
Стосується певного виду діяльності	Стосується всіх напрямків діяльності в їх сукупності
Має на меті поділити покупців на групи, які характеризуються однаковими потребами, купівельною спроможністю, поведінкою в поточному періоді	Має на меті поділити ці напрямки на однорідні групи, які характеризуються: - однаковою технічною концепцією; - однаковими технологіями; - однаковими ринками; - однаковими конкурентами
Дозволяє адаптувати виробу до споживачів, виділити першочергові цілі. Приводить до змін у коротко- і середньостроковому періоді	Дозволяє встановити: - можливості створення або придбання нових напрямків діяльності; - потреби розвитку або відмови від поточних напрямків діяльності

Стратегічна сегментація на основі виділення, створення та розвитку компетенцій не повинна збігатися з поточною ринково-продуктовою

сегментацією. Аргументація продуктової сегментації простіша та зручніша, ніж підхід, який базується на пошуках компетенцій підприємства харчової промисловості, їх індивідуалізації та створення унікальних комбінацій. Але тільки індивідуалізація кожної компетенції і прагнення вирізнитись унікальністю компетентно-ресурсних комбінацій дозволить сформулювати успішний стратегічний вибір.

Стратегічний сегмент — це напрямок діяльності підприємства, який характеризується особливою комбінацією його ключових факторів успіху, що встановлена в результаті перегляду наявних ресурсів, властивих підприємству та обґрунтованих досвідом компетенцій або можливих до розвитку в періоді, що розглядається. Стратегічних сегментів існує стільки, скільки є таких комбінацій, кожна з яких однорідна і відмінна від інших. Кожний стратегічний сегмент являє собою специфічне поле конкурентної боротьби. Стратегічний аналіз ґрунтується на оцінці профіля та рівня компетенцій щодо їх необхідності і достатності для конкурентоспроможності в даному сегменті.

На принциповому рівні стратегічна сегментація діяльності підприємства харчової галузі можлива через розмежування та перегрупування (рис.1) [5].

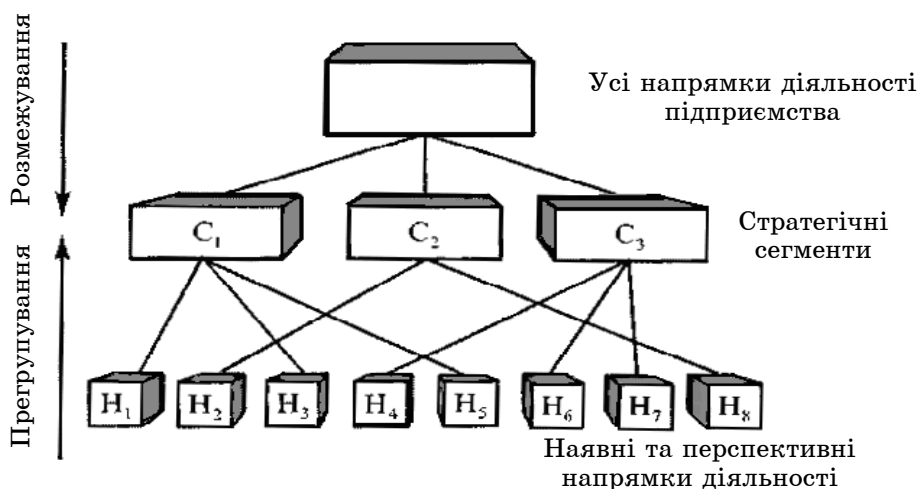


Рисунок 1 – Стратегічна сегментація через розмежування та перегрупування

До одного стратегічного сегмента належатиме сировина, яка використовує одні й ті самі компетенції підприємства харчової промисловості, що, у свою чергу, характеризується певною комбінацією ключових факторів успіху та має однакових конкурентів. Розмежування ґрунтується на підсумках аналізу відмінностей, а перегрупування - на встановленні аналогій. Різні підходи та етапи сегментації повинні приводити до однакового результату.

Основні критерії діяльності підприємства харчової галузі полягають в тому, що:

1) якщо два будь-яких напрямки мають однакові характеристики з позицій всіх представлених критеріїв, то вони належать до одного стратегічного сегмента;

2) якщо буде встановлена суттєва різниця між ними, то виділяються два сегменти (табл.2).

Таблиця 2 - Загальні критерії стратегічної сегментації

Критерій	Попит	Пропозиція
Критерії розмежування через відмінності	Типові групи споживачів Напрямки використання сировинних ресурсів Організація дистрибуції	Конкуренція, її структура Технології Структура витрат
Критерії перегрупування через аналогії	Замінність	Синергічний перерозподіл ресурсів

До основних критеріїв розмежування діяльності харчового підприємства необхідно віднести:

- типові групи споживачів: за різними ознаками (вік, стать, соціальні та професійні категорії, матеріальний достаток, стиль життя та ін.) виділяються споживчі групи, на задоволення потреб яких спрямовані або будуть спрямовані всі можливості підприємства, його потенціал, досвід та обізнаність;

- напрямки використання: при порівнянні видів харчової продукції встановлюється, чи не задовольняють вони однакові потреби, чи не відповідають вони аналогічним критеріям придбання і ін.;

- організація дистрибуції: наявність дистриб'юторської мережі являє собою специфічну компетенцію підприємства харчової галузі, його ключовий фактор успіху як у поточному режимі, так і для здійснення стратегічних змін; значення цього критерію зростає з урахуванням його ролі для ефективності використання двох попередніх;

- конкуренція та її структура: ідентичність конкурентних статусів напрямків діяльності є першопричиною об'єднання їх в один стратегічний сегмент. Разом із тим сегменти будуть відрізнятися, якщо один з них має вигляд рентабельно привабливого і підприємство розглядає можливості спеціалізації в ньому, і якщо у цьому напрямку діяльності вже існують рентабельні та спеціалізовані конкуренти.

- технології: фактор технологічних компетенцій харчового підприємства відіграє велику роль у стратегічній сегментації і наявність технологічних відмінностей є достатньою підставою для ізолювання певного сегмента;

- структура витрат: виходячи з того, що кожному напрямку діяльності властива своя структура витрат і їх поділ на прямі, специфічні для кожного напрямку, та накладні, що розподіляються між напрямками, то за результати аналізу структури і вагомості кожного виду і групи витрат можна прийняти рішення про об'єднання напрямків до одного стратегічного напрямку діяльності чи про їх розмежування.

Щодо перегрупування напрямків діяльності та створення нових стратегічних сегментів, то необхідно виділити два найбільш загальних критерії:

- заміність як здатність виробів замінювати один одного при задоволенні потреб споживачів;

- перерозподіл ресурсів з метою досягнення синергічного ефекту як один із можливих наслідків аналізу структури витрат: у разі великої частки накладних витрат і порівняно меншої частки специфічних, буде існувати велика ймовірність перегрупування. І чим більша частка

накладних витрат, тим більшим буде синергічний ефект як результат створення стратегічного сегмента.

При стратегічній сегментації важливим є врахування необхідності динамічного аналізу всіх критеріїв як розмежування, так і перегруповання. Напрямки та межі дії чинників перебувають під загальним впливом змін попиту та пропозиції. Ці зміни можуть обумовлювати:

- переоцінку вагомості кожного з ключових факторів успіху харчового підприємства;
- розмивання встановлених меж між сегментами до повного їх зникнення, що спричинить нове розмежування чи перегруповання;
- виникнення нових сегментів.

Таким чином, стратегічна сегментація повинна періодично переглядатись через призму еволюційних змін на підприємстві харчової промисловості. Разом з тим стратегічний сегмент є певним результатом конфронтації між попитом та пропозицією. З одного боку, технології, структура витрат, компетенції, синергія є чинниками, дія яких встановлюється з детального аналізу пропозиції. З іншого — споживачі, критерії придбання, дистрибуція виявляються як результати дослідження попиту. Саме конфронтація цих двох рівноправних логічних підходів забезпечує концептуальну наповненість стратегічної сегментації.

На сьогодні не існує безпомилкового методу успішної стратегічної сегментації. Через певну кількість розмежувань та перегруповань, які приводять до постійного зростання ефективності стратегії харчового підприємства, можна набути позитивного досвіду і специфічної компетенції в цій галузі. Тільки ті сегментації можна назвати успішними, які привели до виграшних, переможних стратегій.

На місце стратегічної сегментації і принципову важливість подальшої розробки її проблем вказує М. Портер. Він наголошує, що в підсумку базовою аналітичною одиницею в теорії стратегії є стратегічно відокремлений бізнес або галузь. Підприємства можуть по-різному використовувати ресурси, знання, навички та організаційний досвід у різних бізнес-напрямах. Але конкурентна цінність і успішність розподілу ресурсів і зусиль підприємства харчової галузі може бути визначена тільки через порівняльний аналіз аналогічних дій і досягнутих результатів конкурентів.

Виходячи з вищезазначеного, концептуальний підхід щодо послідовності та змісту аналітичних робіт при сегментуванні напрямків діяльності повинен ґрунтуватись на:

- поздовжньому аналізі, за яким постійно аналізуються і переглядаються напрямки діяльності підприємства, можливий вплив на галузеві конкурентні середовища;
- поперечному аналізі, за яким обраний напрямок діяльності підприємства харчової промисловості досліджується за певними етапами та аспектами щодо ймовірного рівня успішності (рис.2) [5].

При порівнянні проблем і завдань поздовжнього і поперечного сегментаційних аналізів першочергове місце займає і логічно передуює поздовжній зріз. Стратегія підприємства харчової промисловості є в меншій мірі гонитвою за досягненням бажаної конкурентної позиції у певному напрямку діяльності. В більшій, вирішальній мірі вона пов'язана з проблемами збалансованості всіх доцільних напрямків діяльності, фронтального стратегічного розвитку даного підприємства і передбачає створення та встановлення набору багатьох конкурентних позицій.

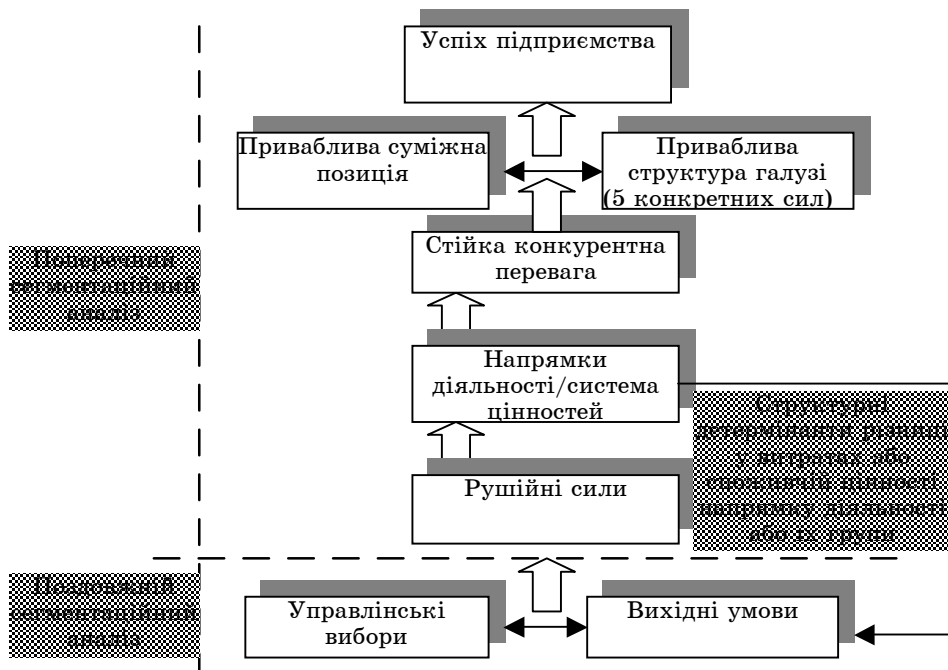


Рисунок 2 – Детермінанти успіху підприємства харчової промисловості для окремого напрямку його діяльності

Таким чином, стратегія підприємства харчової галузі являє собою встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості, серед яких розрізняють п'ять основних положень:

1 Стратегія будь-якого харчового підприємства являє собою певний набір стратегічно важливих напрямків діяльності.

2 Як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися у портфелі підприємства харчової галузі внаслідок позитивних стратегічних рішень щодо здійснення вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього зростання чи радикальних технологічних змін встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану цього підприємства.

3 Кожний із напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг.

4 Усі складові стратегічного портфеля підприємства повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими, а також забезпечувати отримання синергічного ефекту та зростання в довгостроковому періоді.

5 Якщо конкурентні переваги окремого напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватись та якісно оновлюватись, то і стратегія підприємства харчової промисловості не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та керуватись або змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

ВИСНОВКИ

Ринкова економіка характеризується постійними коливаннями кон'юнктури, що безпосередньо позначається на доходах кожного продавця і споживача товарів або послуг. Щоб уникнути значних непоправних

помилку, треба оцінити можливі альтернативи агентів та конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому стратегічна сегментація — необхідний елемент формування ринкової стратегії на будь-якому рівні господарювання — від індивідуального виробництва, комерційних організацій та їх асоціацій до суспільства в цілому.

На нашу думку, стратегічна сегментація в харчовій промисловості має бути спрямована на:

- всебічний розвиток її пріоритетних галузей;
- стимулювання, підтримку і протекціоністський захист тих виробників, які мають реальні можливості зайняти відповідні місця на європейському та світовому ринках;
- забезпечення експортної орієнтації виробництва;
- розширення асортименту і поліпшення якості харчової продукції;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників;
- використання екологічно прийнятних імпортозамінників.

Таким чином, стратегічна сегментація є обов'язковим елементом стратегічного портфельного управління напрямками діяльності підприємства харчової промисловості. Якщо кожен з виділених напрямків діяльності не буде достатньо однорідним, то стратегічні задуми залишаться без підвалин. А при успішній сегментації створюватимуться реальні можливості для правильного визначення та керування стратегічними змінами.

SUMMARY

The article examines the main criteria of strategic segmentation for the activity of food industry enterprises that foresees showing general outlines of possible changes in social economic development in future. The author carries out segmentative analysis of success determination for food industry enterprises and the directions of their activity.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мудрак Р. Продовольчі витрати в контексті економічного зростання України // Економіка України. – 2005. - № 6. – С. 73 – 78.
2. Макаренко І.О. Сучасні механізми стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С.93 – 100.
3. Збараська Л. Макропропорції української промисловості та пріоритетні завдання промислової політики // Економіка України. – 2000. – №5. – С. 19 – 27.
4. Позняк С. Особливості та проблеми маркетингової стратегії розвитку харчової промисловості // Економіка України. – 2002. – № 10. – С. 89 – 92.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.

Товста Т.Л., ПНУ, м. Івано-Франківськ

Надійшла до редакції 23 червня 2008 р.