

УДК:338.2:664(477)

Місько Г.А., аспірант
Одеський державний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах конкурентного середовища для підприємств харчової промисловості актуальним є визначення сильних та слабких сторін підприємства, його зовнішніх можливостей та загроз з урахуванням факторів, які впливають на економічну стратегію підприємства. Розвиток ринкових відносин, пов'язаних з конкурентною боротьбою підприємств робить необхідним визначення результативного інструментарію оцінки існуючого становища підприємства та визначення напрямів поліпшення стратегічного управління в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичний та методологічний інструментарій оцінки стратегічного управління знайшов відображення у працях таких вчених як А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, І.Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Е. Чандлер, О.С. Виханський, Н. Никитіна та інших. Питання економічної стратегії досліджено у працях таких вчених, як В.А. Горемикін, М.В. Макаренко, А.П. Градов, Я. Жаліло, О.М. Скібіцький та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення літератури, присвяченої оцінці економічної стратегії підприємства, показує що дослідники розглядають інструментарій оцінки стратегічного управління підприємством. Разом з тим, слід відзначити, що існує ряд питань теоретичного та практичного характеру, що стосується інструментарію оцінки економічної

стратегії підприємства харчової промисловості, які потребують подальшої конкретизації.

Формулювання цілей статті. Огляд теоретичних аспектів стратегічного аналізу як інструментарію оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості. Оцінка стратегічного положення СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за допомогою SWOT – аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах конкурентного середовища розвиток харчової промисловості набуває стратегічного характеру, оскільки припускає вирішення основної проблеми – забезпечення продовольчої безпеки держави.

Основною місією економічної стратегії підприємств харчової промисловості є максимальна мобілізація усіх доступних чинників, які можуть бути задіяні для досягнення поставлених стратегічних напрямів і завдань.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою [8, с. 6].

Ідеологія стратегічного управління визнає той факт, що середовище буде активно змінюватися й неможливо досить точно передбачити довгострокові тенденції. Тобто воно є технологією управління за умови високої нестабільності й непередбачуваності зовнішнього середовища. Для реалізації місії та самозбереження організації вона може не лише адаптуватися до передбачуваних та очікуваних змін, а й певною мірою, впливати на небажані зміни середовища [9, с. 30].

Економічна стратегія є стрижнем концепції стратегічного управління [5, с. 132]. На думку Я. Жаліло, економічна стратегія - це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період [3, с. 91].

А.П. Градов розкриває сутність економічної стратегії в тому, що вона передбачає ефективне досягнення цілей економічними методами та засобами [1, с. 132].

Для оцінки існуючого становища підприємства та його економічної стратегії використовують стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз: має в своєму розпорядженні широкий набір змінних (зовнішніх та внутрішніх); оцінює як наявні, так і потенційні цінності; використовує в основному якісні показники; націлений на довгострокову перспективу; заохочує творче мислення працівників; має справу з високою мірою невизначеності.

У процесі стратегічного аналізу визначаються позиції бізнесу на даний момент та дії, які необхідно зробити, для того щоб їх зберегти або покращити в умовах мінливого ринкового середовища. Найбільш розповсюдженим засобом оцінки стратегічного положення підприємства є SWOT – аналіз, який складається з двох розділів. Його перший розділ спрямований на вивчення зовнішніх можливостей та загроз, які можуть виникнути у підприємства у сьогоденні і майбутньому. У цьому розділі виявляються стратегічні альтернативи. Другий розділ пов'язаний з дослідженням сильних та слабких сторін підприємства. У цьому розділі оцінюється потенціал підприємства. Таким чином, SWOT – аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього та внутрішнього стану підприємства [6, с. 100] .

І. Ансофф акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», засновані минулою діяльністю підприємства, можуть перетворюватись на певні слабкості [4, с. 195]. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або навпаки, вдало попереджена загроза може створити у підприємства додаткову сильну сторону у тому випадку, коли конкуренти не усунули цю загрозу. Оскільки економічна стратегія повинна бути скоректована з метою адаптації до мінливого ринкового середовища та усунення помилкових рішень відносно сценарію стратегічного розвитку підприємства, виникає необхідність проведення SWOT – аналізу з

певною періодичністю для виявлення напрямків удосконалення стратегії підприємства та контролю за її реалізацією [2, с. 93].

Проведемо оцінку стратегічного положення СП «Вітмарк -Україна» ТОВ за допомогою SWOT – аналізу (Таблиця).

Таблиця

Матриця SWOT – аналізу СП «Вітмарк -Україна» ТОВ [7, с. 96]

Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
<p>Внутрішні фактори</p>	<p>1. ріст споживання категорії; розширення ситуації споживання соків (ріст споживання «на ходу»); 3.вихід на зарубіжні ринки суміжних країн з новими продуктами; 4.підвищення імпортного мита, зниження частки імпортних брендів на ринку СНН; 5. вихід з ринку мілких компаній</p>	<p>1. цінова інфляція; 2.зниження рівня життя населення; 3.зниження темпів росту ключової категорії (СНН); 4.обмеження експорту / бар'єри у країнах імпорту; 5. девальвація національної валюти – ріст собівартості сировини; 6. вхід на ринок нових транснаціональних компаній конкурентів</p>
	<p>Сильні сторони</p> <p>1. інноваційність – швидкість розробки та запуску нових продуктів;</p> <p>2. висока ступінь впізнаваемости брендів серед споживачів;</p> <p>3. наявність галузевої компетенції</p>	<p>Поле С і М</p> <p>Можливі комбінації</p> <p>1,2,3,4,6,7C+1,2M - випуск нових форматів продуктів для споживання на ходу (ПЕТ)</p> <p>1,3,4,5,7C+3M - адаптація брендів та</p>

Продовження таблиці

<p>виробничий досвід; 4. нове обладнання та технології; широкий асортиментний перелік продукції; 5.Наявність власної мережі дистрибуції; 6. Висока якість продукції; 7. Гнучкість процесів; 8.Висока кваліфікація персоналу.</p>	<p>перегляд цінової політики для виходу на зарубіжні ринки 2,5,6С+4М - агресивна боротьба за переключення споживачів з слабких брендів за рахунок власної дистрибуції, агресивної «поличної політики»</p>	<p>1,2,3,4,6С+3,5З - продуктове лідерство. 1,4С+5З - розвиток сегменту сокових напоїв всередині категорії СНН та запуск більш прибуткових продуктів у ПЕТ упаковці. 1,8С+6З - сегментація – заняття привабливих ніш та сегментів ринку.</p>
<p>Слабкі сторони 1.обмежене кредитування зі сторони фінансових структур під час фінансової кризи; 2. відсутність державних преференцій відносно виробництва продуктів дитячого харчування; 3.низька рентабельність виробництва; 4.невеликі рекламні бюджети в порівнянні з міжнародними компаніями-конкурентами.</p>	<p>Поле СлМ Можливі комбінації 1,3С+3М - збільшення рентабельності за рахунок залучення валютної виручки від продажу на іноземних ринках. 2,4С+2,4М - розвиток власної дистрибуції у каналах продажу.</p>	<p>Поле Сл і З Можливі комбінації 1,2С+6З - злиття компанії з іншими виробниками напоїв. 1,3С+1,5З - активна закупівельна політика. Зниження цін на сировину та матеріали (політика декількох постачальників).</p>

Для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ після проведеного аналізу найбільш значними і вірогідними виявилися можливості виходу компанії в суміжні

категорії з інноваційними продуктами, а також збільшення частки випуску компанією продуктів для вжитку «на ходу» (ПЕТ упаковка формату 0.5 л.).

Сила і можливість. Висока міра пізнаваності брендів серед споживачів; широкий асортиментний перелік продукції (у тому числі і по ціновому сегменту); наявність власної мережі дистрибуції забезпечать запеклу конкурентну боротьбу за частку ринку менш сильних компаній. Постійна інноваційність; наявність галузевої компетенції дадуть можливість створювати нові інноваційні продукти, у тому числі і у нових форматах. Спираючись на сильні сторони, компанія адаптує свої бренди, а також цінову політику для ведення зовнішньоекономічної діяльності в нових регіонах.

Сила і погрози. Широкий асортиментний перелік продукції (у тому числі і по ціновому сегменту), а також висока впізнаваність брендів дозволить розширити присутність сильних брендів в економічному сегменті ринку. Інноваційні продукти дозволяють компанії займати привабливі ніші, що чинить серйозний конкурентний тиск на компанії, що входять на ринок СНН.

Слабкість і можливість. Розвиваючи ЗЕД і залучаючи валютну виручку від продажів на іноземних ринках, компанія здатна значно збільшити показник рентабельності. Відхід з ринку маленьких компаній і розширення ситуацій вжитку соків спричинить розвиток власної дистрибуції в каналах продажів і поступове збільшення частки полиці.

Слабкість і погрози. Оскільки компанія обмежена у фінансових ресурсах, то доцільним було б виробити найближчим часом злиття компанії з іншим виробником сокових напоїв (дана стратегія доки лише розробляється). Що стосується сировини і матеріалів, то тут необхідно проводити агресивнішу закупівельну політику, а також укладати більш взаємовигідні і гнучкі контракти з постачальниками.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В умовах мінливості та невизначеності конкурентного середовища економічну стратегію підприємства необхідно постійно аналізувати та актуалізувати. Економічна стратегія є стрижнем концепції

стратегічного управління. Оцінка стратегічного положення СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за допомогою SWOT-аналізу дозволила виявити сильні сторони та переваги економічної стратегії підприємства, розглянути слабкі місця які потребують коректування виходячи зі стратегічної точки зору. Огляд наявних можливостей дозволить підприємству отримати успіх як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках при умові доступу до ресурсів. Розглянуті загрози надають можливість активізувати менеджерів на стратегічні дії для захисту та ефективного управління економічною стратегією підприємства.

Література:

1. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под.ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец – Лит, 2000. – 589 с.
2. С.Б. Довбня, И.В. Зайченко. SWOT – анализ как инструмент формирования обоснованной стратегии предприятия. // Механізм регулювання економіки, 2008, № 4, Том 1, с. 85 – 94.
3. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: НІСД, 2003. – 368 с
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон.наук, професора Тищенко О.М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
5. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: «Издательство ПРИОР», 1998. - 384 с
6. Н. Никитина. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды. // Проблемы теории и практики управления. № 7, 2007. – с. 91-101.
7. Практики КСВ в Україні / під ред. Саприкіної М.А.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2009 – 133 с.
8. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник, - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

9. Чемерис А.О., Галанець В.В. Стратегічне управління сільськогосподарським виробництвом: Монографія. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 160 с.

Анотація

В роботі розглянуто стратегічний аналіз як інструментарій оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в умовах конкурентного середовища. Зроблено оцінку стратегічного положення СП «Вітмарк -Україна» ТОВ за допомогою SWOT – аналізу. За результатами дослідження виявлені сильні сторони та переваги економічної стратегії підприємства, розглянуті слабкі місця які потребують коректування виходячи зі стратегічної точки зору.

Ключові слова: стратегічний аналіз, економічна стратегія, підприємства, харчова промисловість.

Summaru

We consider strategic analysis as a tool of economic evaluation strategy of the food industry in a competitive environment. Assess the strategic position of JV Vitmark-Ukraine "Ltd. using SWOT - analysis. The survey identified strengths and advantages of the economic strategy of enterprises, the weaknesses that need correction based on the strategic point of view.

Key words: strategic analysis, economic strategy, business, food industry.