

ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В РИНКОВІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ

У сучасних умовах в Україні конкуренція стає все жорстокішою, керівники підприємств знаходяться у постійному пошуку нових інструментів управління та важелів підвищення конкурентоспроможності. Для управління економічною стратегією підприємства, що функціонує в умовах невизначеності, велике значення має пошук ефективних інструментів управління, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичним і практичним питанням вдосконалення маркетингових методів оцінки, аналізу, прогнозування, підвищення конкурентоспроможності підприємства і прийняття на цій основі ефективного управлінського рішення, що формує оптимальну стратегію, присвячені дослідження ряду зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Портера, Же.-Ж. Ламбена, І. Ансоффа, Р. Саймона, І. Астахова, О. Віханського, Э. Горбашко, П. Зав'ялова, А. Петрова, Р. Фатхутдінова та інших. Дослідженню проблем економічної стратегії присвячують наукові праці такі вчені, як В.А. Горемикін, Я.А. Жаліло, О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ, А.П. Градов. Ними внесений значний внесок у розробку основоположних проблем ухвалення оптимального управлінського рішення і конкурентоспроможності підприємства.

Огляд літератури, присвяченої економічній стратегії підприємства показав, що управлінню економічною стратегією підприємства в ринковій інфраструктурі приділено достатньо уваги, проте необхідним є подальше удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності та розробка рекомендацій відносно управління економічною стратегією підприємства з метою підвищення та зміцнення у підсумку ринкових позицій підприємства.

Метою статті є теоретичний огляд підходів оцінки конкурентоспроможності, як інструмент управління економічною стратегією підприємства. Розроблення шляхів досягнення ефективності управління економічною стратегією підприємства харчової промисловості в ринковій інфраструктурі.

Жити в умовах ринку й ігнорувати ринкові закони неможливо. Оскільки поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» безпосередньо є категоріями ринкової економіки, рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, оскільки їхня актуальність очевидна.

Формування і підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є необхідною умовою успішного функціонування і подальшого стратегічного розвитку підприємства в цілому [3, с. 45].

Конкурентоспроможність підприємства – це складна економічна категорія. Огляд літератури дозволяє нам виділити три основні характеристики конкурентоспроможності:

1. Адаптивність підприємства до змін довкілля;
2. Конкурентні переваги в рамках комплексу маркетингу;
3. Результати економічної діяльності (відносно конкурентів).

Таким чином, до конкурентоспроможності підприємства потрібно підходити як до багатовимірної концепції і для її виміру необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг і результатів економічної діяльності [4, с. 32] Для ефективного управління економічною стратегією необхідно розробити методи підвищення конкурентних переваг підприємства та його адаптивності.

Конкурентоспроможність ринку сокової продукції України багато в чому залежить від результативного управління економічною стратегією та заходів її реалізації. Це нерозривно

пов'язане з використанням відповідних правил, прийомів і методів, які забезпечують обґрунтування можливості досягнення стратегічних цілей підприємства.

Обрана економічна стратегія повинна збільшити конкурентні переваги або на основі лідерства в зниженні витрат, або диференціації підприємства, його унікальності в конкретному аспекті продукції (висока якість, особливі споживчі властивості та інше), методах доставки, умовах маркетингу. Для її розробки використовують дані рентабельності виробництва і власну частку займаного ринку, їхнього порівняння з рентабельністю і часткою ринку найбільш сильних конкурентів. У цьому випадку економічна стратегія підприємства націлена на формування конкурентних переваг: зниження витрат, або диференціацію. Орієнтація на диференціацію означає здатність задовольняти особливі потреби покупців і призначати при цьому більш високу ціну, ніж у конкурентів.

Оскільки однією з основних цілей будь-якого підприємства в ринковій економіці є підвищення своєї конкурентоспроможності, то однією з головних умов управління економічною стратегією є розробка методів:

- 1) аналізу конкурентоспроможності
- 2) вимірювання, що у свою чергу дозволить управляти її рівнем і проводити порівняльний аналіз конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

Таким чином, завдання кількісного вимірювання і аналізу конкурентоспроможності - одне з актуальних завдань у системі управління економічною стратегією будь-якого підприємства. У ринкових відносинах тільки те підприємство отримує можливість подальшого розвитку, який здійснює ефективну господарську діяльність. Цей принцип підпорядковує всі сторони діяльності підприємства обліку кон'юнктури ринку, обумовлює необхідність розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, її постійного аналізу і оцінки.

Р.А. Фатхутдінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства по наступних групах показників: переваги в зовнішньому і внутрішньому середовищі; переваги по критерію якості, ресурсоемкості продукції, що випускається, і у нововведеннях; переваги ринків [7, с. 273-275]. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності розраховується підсумовуванням перемноженням вагових коефіцієнтів і показників конкурентоспроможності. Гідність цього підходу полягає в тому, що пропоновані показники враховують практично майже всі аспекти діяльності підприємства, а недолік - наявність чинника суб'єктивізму при оцінці вагових коефіцієнтів.

Представляють інтерес, так звані матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці і що дозволяють провести за наявності достовірної інформації якісний аналіз конкурентних позицій, будучи при цьому наочними і простими в розрахунках. У їх достоїнствах ховаються і їх недоліки - наочність забезпечується за рахунок спрощеного рішення з втратою точності. Ці методи дозволяють успішно визначати положення товару на ринку і перспективи його розвитку відповідно до його життєвого циклу, причому, на відміну від інших, ці методи показують положення декількох конкурентів і дають уявлення про їх можливості. Практика показала, що їх застосування є ефективним у поєднанні з іншими, точнішими розрахунками, ілюстрацією до яких вони є [8, с.71].

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства реалізується за допомогою методу інтегральної оцінки, що містить два елементи: критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва [4, с.97]. Перевагою цього методу є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів, а основний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що сучасні дослідження в області теорії конкуренції і ринкової поведінки підприємств свідчать про те, що у ході еволюції теоретичних поглядів виникла нова оригінальна теорія конкуренції відносних переваг. Її творці, американські вчені С. Хант і Р. Морган, у якості однієї з основних ідей розглянули відносні переваги в ресурсах, які

забезпечують найвигідніше положення підприємства на ринку в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Автори теорії активно оперують в своїх теоретичних дослідженнях категорією «фокусування клієнтури» («customer focuse»), яка означає максимальну стратегічну орієнтацію підприємства на потреби клієнтів. Ні ключові компетенції, ні стабільні конкурентні переваги самі по собі успіху не забезпечують. Це відбувається тільки тоді, коли клієнт готовий додатково платити за пропоновану послугу, завдяки чому і відбувається стратегічний успіх [9, с. 19].

Таким чином, проведений аналіз перерахованих вище підходів і методів показує, що в сучасній літературі питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств досліджено достатньо широко. В цілому, конкурентоспроможність підприємства визначається з урахуванням ринкових чинників, які на неї впливають, проте, вони, як правило, не дають її комплексного кількісного оцінювання. Окрім цього, загальним недоліком цих методів є те, що вони містять неповну характеристику оцінюваних підприємств.

У сучасних ринкових умовах будь-яке підприємство за допомогою своїх потенційних можливостей повинне прагнути, з одного боку, до поліпшення результатів своєї господарської діяльності, а з іншої - до максимального задоволення вимог ринку. Тому представляється очевидним визначати конкурентоспроможність підприємства наступними трьома основними чинниками: потенційними можливостями підприємства, ступенем задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і результатами його господарської діяльності. Високі рівні кожного з чинників є гарантією високої конкурентоспроможності підприємства в цілому та свідчать про ефективність управління економічною стратегією підприємства.

Визначимо групові показники конкурентоспроможності підприємства. Перш ніж проводити розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, необхідно розрахувати групові показники конкурентоспроможності згідно з формулою (1):

$$P_i = \sum_{j=1}^f k_{ij} x_{ij}, \quad (1)$$

де: P_i - груповий показник конкурентоспроможності підприємства;

k_{ij} - ваговий коефіцієнт j -го показника в i -й групі показників конкурентоспроможності підприємства $\sum_{j=1}^f k_{ij} = 1$;

x_{ij} - j -й нормалізований показник конкурентоспроможності i -ої групи;

f - число показників в групі.

У якості групового показника конкурентоспроможності підприємства можна запропонувати середню геометричну величину одиночних показників.

Отже, груповий показник конкурентоспроможності підприємства розрахуємо за допомогою формули [1, с. 69]:

$$P_i = \sqrt[f]{\prod_{j=1}^f k_{ij} x_{ij}}, \quad (2)$$

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності кожного з порівнюваних підприємств відповідно до формули [1, с. 70] (3):

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^l \beta_i (1 - \Pi_{ij})^2}, \quad (j = 1, 2, \dots, m), \quad (3)$$

де: R_j - інтегральний показник конкурентоспроможності j-го підприємства;

β_i - ваговий коефіцієнт i-ої групи показників конкурентоспроможності;

Π_{ij} - i-й груповий показник конкурентоспроможності j-го підприємства.

У даній моделі одним з складних і принципових завдань є завдання визначення основних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. З аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, що займаються вивченням конкурентоспроможності, слідує важливий висновок про те, що при вимірюванні конкурентоспроможності підприємства повинні враховуватися такі чинники як адаптивність підприємства, його конкурентні переваги і результати господарської діяльності. Адаптивність підприємства і його конкурентні переваги є в сукупності потенційною стороною конкурентоспроможності підприємства, яка при певних обставинах може бути і не реалізована. В той же час саме результати економічної діяльності підприємства дають віддзеркалення реальних досягнень в області конкурентоспроможності і тому вони повинні бути використані як одна з її характеристик.

Ефективність управління конкурентними перевагами можна визначити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в даній області. Задачами оцінки є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, визначення причин їх виникнення. Оцінка процесів формування конкурентних переваг є вимірювачем ефективності управління ними [2, с. 31].

Визначення потенційних можливостей підприємства можливе за допомогою показників, що характеризують ефективність керування виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних виробничих фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві [3, с. 49].

Ступінь задоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією здійснюється за допомогою висвітлення загальних заходів оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції, а саме: вибір й аналіз ринку для її реалізації; вивчення конкурентів із виробництва та реалізації аналогічних товарів; вибір та обґрунтування найконкурентоспроможнішого товару – аналога для порівняння; визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню; встановлення набору показників за цими групами; вибір методики розрахунків із визначенням й аналізом зведених показників за товарними групами; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства; розробка його товарної політики щодо виробництва товару для певного ринку, збільшення його обсягів й експорту, вжиття заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності товару чи зняття його з виробництва та ін. [5, с. 24].

Компанія «Вітмарк-Україна» є однією з лідерів на ринку сокової продукції. Ступінь задоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією можна представити наступним чином:

1. ТМ "Наш Сік":
 - перша згадка - 19,5%,
 - спонтанне знання - 63%,
 - знання з опорою - 94%.

У низько ціновому сегменті (5,50 грн. - 6,50 грн.) разом з ТМ "Наш Сік" зараз знаходяться: "Садочок", "Добрий", "Миколаївський соковий завод", "Соки України". Основний конкурент - ТМ "Садочок", останні є незначними фігурами на ринку і не є серйозними конкурентами.

2. ТМ Jaffa (зонтичний бренд):

- перша згадка - 2%,
- спонтанне знання - 16%,
- знання з опорою - 62%.

Ринкові долі брендів на ринку сокової продукції: ТМ «Наш Сік» - 19% ринку СНН(соки, нектари, напої). Причому доля цього бренду виросла у 2009 році з 16-ти до 19-ти %. Це стало результатом ребрендинга Одеських соків, супроводжуваним активною рекламною, піар і промопідтримкою торгівельної марки, а також активізацією торгівельних команд в каналах продажів.

ТМ «Jaffa» в категорії соків і нектарів - 5% ринку СНН. Доля «Jaffa» в сегменті соків у 2009 році виросла на 1,5%, також завдяки активності бренду на телебаченні, в пресі, і в інших рекламних каналах.

ТМ «Чудо-чадо» (дитячий бренд, категорія дитячого харчування). Доля «Чудо-чадо» в сегменті соки для дитячого харчування за 2009 рік виросла на 10% в порівнянні з 2008 роком і досягла 33% [6, с. 96]. . Як не дивно, на збільшення долі цього бренду вплинула криза, у наслідок чого вартість імпортного дитячого харчування виросла майже в два рази, і споживачі стали більше купувати вітчизняні торгівельні марки, зокрема «Чудо-чадо», яке не поступається в якості, а в деяких випадках і перевершує імпортне дитяче харчування, і однозначно виграє в ціні.

Доля компанії Вітмарк-Україна у 2010 році склала 25%. У порівнянні з початком 2009 року вона виросла на 4% з 21 до 25%.

Продукція компанії Вітмарк-Україна представлена у всіх цінових сегментах категорії СНН (окрім преміального - від 8,51 грн. і вище):

- низький ціновий сегмент 5,50 грн.-6,50 грн.
- середній ціновий сегмент 6,51- 7,50 грн.
- сегмент вище середнього 7,51 - 8,50 грн.

Якість продукції контролюється по 24 параметрам, починаючи з вхідної сировини і закінчуючи кінцевим продуктом. Компанія контролює сировину і готову продукцію на потужностях власною лабораторією, яка сертифікована Держспоживстандартом України [6, с. 96]. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, передбаченому нормативами та стандартами, подальше оцінювання конкурентоспроможності продукції не має сенсу.

Результати господарської діяльності дозволяють швидко й ефективно одержати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розрахунки можливо здійснити за допомогою показників фінансового потенціалу, що відбивають ефективність керування оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, можливість стабільного розвитку в майбутньому.

Висновки: теоретичний огляд підходів оцінки конкурентоспроможності показав, що це питання досліджено достатньо широко. Автором були виявлені основні чинники, які виявляють конкурентоспроможність підприємства в цілому, а саме: потенційні можливості підприємства, ступінь задоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією і результати його господарської діяльності. Наведено модель розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, проте одним з важливих питань залишається визначення основних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

У практиці оцінки конкурентоспроможності підприємств добре відомий ряд показників, що характеризують окремі сторони поточного фінансового стану підприємства. По ряду показників відомі нормативи, що характеризують їх значення позитивно або негативно. Але в більшості випадків показники, що оцінюються при аналізі, однозначно нормувати неможливо. Це пов'язано із специфікою галузей економіки, з поточними особливостями підприємств, що діють, із станом економічного середовища, в якому вони працюють. Особа, яка приймає рішення по управлінню економічною стратегією підприємства повинна мати достовірну інформацію, тому подальший пошук по

удосконаленню оцінки конкурентоспроможності підприємства та на цій основі прийняття ефективних управлінських рішень треба вести з застосуванням теорії нечітких множин.

Література:

1. Белоусов. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: Дис. кандидата экон. наук / Московский государственный индустриальный университет. – М., 2007. – 142 с.
2. І.С. Грозний. Використання узагальнюючих показників для оцінки процесу формування конкурентних переваг промислового підприємства. //Вісник економічної науки України. – 2008.- №2. – с. 31.
3. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є, Костенко Т.Д., Герасмов А.А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
4. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 1998. – 128 с.
5. В.С. Марцин. Економічна стратегія конкурентної політики – шлях до ефективної діяльності підприємства. // Проблеми науки. – 2007. – № 11. – с. 24.
6. Практики КСВ в Україні / під ред. Саприкіної М.А.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2009 – 133 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
8. Шмулевич Т.В. Конкурентоспособность крупных предприятий и ее роль в развитии предпринимательства. // Народы СНГ накануне третьего тысячелетия./ Материалы Междунар. научн. конгресса. Н.Новгород. 1999 – с. 71.
9. Н.П. Теслюк. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. - № 11. – с. 17-20.

Резюме

В статье рассмотрены подходы оценки конкурентоспособности, как инструмент управления экономической стратегией предприятия. Разработаны пути достижения эффективности управления экономической стратегией предприятия пищевой промышленности в условиях рыночной инфраструктуры.