

УДК 658.11.009.12

В.М. ОРЛОВА, кандидат технічних наук, доцент
Дніпропетровського університету економіки та права

Л.А. ГОНЧАР, кандидат економічних наук, доцент
Дніпропетровського університету економіки та права

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РИНКОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК І РІВНІВ УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто послідовність формування конкурентних переваг підприємств, які функціонують на ринку ковбасних виробів. Запропоновано блок-схему взаємозв'язку основних характеристик досліджуваного ринку і рівнів планування та управління.

Ключові слова: конкурентні переваги, ринок ковбасних виробів, джерела конкурентних переваг, блок-схема, планування, управління.

Вступ. Сучасна економічна і фінансова криза спонукає підприємства шукати шляхи досягнення ефективності господарської діяльності. Особливо це стосується підприємств сфери харчової промисловості, які і до кризи знаходилися в складному становищі, оскільки, з одного боку, вони одержали ринкову свободу, а з іншого – через соціальну значущість своєї продукції – обмежені державою права на досягнення максимальної ефективності діяльності. У цій ситуації суттєвого значення набуває позиція підприємства на цільовому товарному ринку. Щоб завоювати або зберегти ринкову позицію в умовах жорсткої ринкової конкуренції підприємство повинно сформувати і підтримувати конкурентні переваги. Однак відсутність інструментарію управління конкурентними перевагами сповільнює темпи розвитку підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій. Теоретичні і методологічні аспекти управління конкурентними перевагами розглядалися у працях І. Ансоффа, Л. Абалкіна, Г. Азоева, Л. Балабанової, Я. Жалило, Ф. Котлера, Г. Летхема, М. Портера, А. Томсона, Е. Уткіна, Р. Фатхудинова та ін.

Проте питання формування конкурентних переваг підприємств, функціонуючих на цільових товарних ринках,

зокрема на ринку ковбасних виробів, залишаються недостатньо опрацьованими і потребують спеціальних наукових досліджень.

Метою статті є обґрунтування послідовності формування конкурентних переваг підприємств, що функціонують на ринку ковбасних виробів, для забезпечення ефективного управління їх діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення конкурентних переваг підприємств харчової галузі у подальших дослідженнях будемо дотримуватися такої послідовності: конкретизація категорії для досліджуваного ринку та джерел переваг; аналіз структури і особливостей розвитку сфери діяльності; розробка блок-схеми взаємозв'язку ринкових складових та рівнів планування і управління на підприємствах з метою визначення можливості формування їх стійких конкурентних переваг.

Узагальнюючи підходи різних дослідників, які займаються проблемами формування конкурентних переваг [1–3], можна констатувати відсутність однозначного їх визначення, що пов'язано зі складністю досліджуваної категорії.

На наш погляд, слід погодитися з твердженням Л.В. Балабанової, О.А. Бриндіної, які цю категорію розуміють як сильні сторони підприємства,

що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку. Автори виділяють три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [4], акцентуючи увагу на визначальній ролі маркетингу у їх формуванні. Організаційні переваги охоплюють: досвід маркетингової діяльності; організаційну структуру управління; умови ефективної взаємодії підсистем управління тощо. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в розрізі функцій маркетингу, а переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, можуть бути отримані, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії з факторами макро- і мікросередовища. Інші автори розглядають конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів) [5]. Проте кожен автор дотримується думки, що сутність і наповнення поняття слід визначати, виходячи зі сфери діяльності підприємства.

Тому найбільш прийнятним, враховуючи специфіку діяльності підприємств харчової промисловості, можна вважати таке визначення, яке використано для нашого дослідження: «конкурентні переваги – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносно із конкурентами, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності» [6].

Джерелами конкурентних переваг для виробників ковбасних виробів є підвищення якості продукції, оптимізація асортименту, впровадження новітніх технологій виробництва, що дозволяють випускати конкурентоспроможну та відповідну продукцію, яка відповідає запитам споживачів.

Наступним етапом обґрунтування конкурентних переваг є дослідження

структури і особливостей галузі функціонування підприємства.

Сучасний ринок ковбасних виробів розвивається досить стабільно і характеризується локальним територіальним розміщенням виробників, недостатньо розгалуженою системою дистрибуції, невизначеними умовами взаємодії з кінцевими споживачами.

Для розвитку підприємств, що функціонують на означеному ринку, велике значення має доступність до сировини, оскільки для виробництва ковбас використовується яловичина і свинина у відношенні 30 : 70%. Такої кількості сировини на Україні практично немає. Поголів'я у тваринництві постійно скорочується. Так, на 01.01.2009 р. нараховувалося 6440,1 тис. голів свиней і 5156,3 тис. голів великої рогатої худоби. У 2009 р. порівняно з 2008 р. поголів'я великої рогатої худоби зменшилося на 6,1% [7]. Така ситуація суттєво впливає на розвиток ковбасного виробництва і змушує підприємства шукати альтернативні джерела постачання сировини.

Значне скорочення виробництва м'яса спостерігається за регіонами України. Найбільший відсоток скорочення зафіксовано у Миколаївській (21%), Одеській і Полтавській (19%), Чернігівській (18%), Кіровоградській (16%), Харківській (14%), Запорізькій (12%), Луганській (10%) областях. У той же час у дев'яти регіонах відзначено збільшення обсягів виробництва м'яса. Серед них можна виділити Черкаську (на 32%), Дніпропетровську (на 12%), Львівську (на 7%), Чернівецьку (на 6%), Волинську (на 5%) області [7].

Кількісну характеристику обсягів виробництва м'ясної сировини вітчизняних виробників у 2009 р. та ковбасних виробів із сировини, реалізованої на заборони, наведено в табл. 1 [8, 9].

Як видно з табл. 1, у 2009 р. знизилися обсяги виробництва яловичини, телятини, свинини та збільшилося виробництво м'яса птахів. Але наявність значної кількості м'яса птахів на ринку для виробників ковбасних виробів сьогодні не вирішує проблему забезпечення сировиною, оскільки м'ясо птахів використовується як сировина лише для

Таблиця 1

Загальні обсяги виробництва вітчизняної м'ясної сировини та ковбасних виробів у 2009 р.

М'ясна сировина та готова продукція	Обсяг виробництва, тис. т	Темпи зміни до 2008 р., %	Виробництво м'яса на душу населення, кг/рік	Питома вага у загальному обсязі виробництва, %
Яловичина і телятина	105,0	70,4	2,283	11,5
Свинина	102,6	73,5	2,230	11,1
М'ясо птахів	712,8	113,1	15,490	77,4
Ковбасні вироби	260	80,7	—	—

5–10% асортименту ковбас. Проте цей відсоток постійно зростає і прогноз передбачає збільшення частки м'яса птахів у виробництві ковбас у найближчі роки до 20–25%.

Нестача м'ясної сировини призводить до збільшення її імпорту. Так, імпорт м'яса в Україну у 2008 р. становив: яловичини – 19 тис. т, свинини – 213 тис. т, м'яса птахів – 256 тис. т. У 2009 р. загалом було завезено 398354 тон м'яса з Польщі, Данії, Німеччини, США, Уругваю, Парагваю, Бразилії [8]. Така ситуація, звичайно, позначається на рівні як оптових, так і роздрібних цін, що, врешті-решт, впливає на скорочення обсягів виробництва і реалізації ковбасних виробів.

Важливою в сенсі її розв'язання є проблема взаємовідносин з торговельними мережами, оскільки саме через оптові та роздрібні торговельні мережі реалізується значна частина продукції.

Несприятливим фактором для виробників ковбасних виробів є несвоєчасні платежі торговельних мереж за надану їм продукцію, що призводить до зростання собівартості через необхідність залучення значних обсягів кредитів для розрахунків з постачальниками сировини. У той же час слід відзначити своєчасність платежів закордонними ритейлерами (Metro, Billa, Achan та ін.). До такої ж категорії можна віднести також невеликі магазини і ринки, де реалізується значна частина ковбасних виробів. Тому більше виграють ті виробники, які мають договірні відносини з вищевказаними суб'єктами і власну мережу збуту продукції. Останнє дозволяє реалізовувати продукцію без високої торговельної навантаження, регулювати рівень цін і не бути залежними від роздрібних торговців.

Не менш важливою є тенденція витіснення великими виробниками малих практично в усіх сегментах ковбасного ринку, що, у свою чергу, призводить до нерівних умов і посилення конкуренції. Малі виробники ковбасної продукції менш зручні для роздрібною торгівлі, оскільки такі виробники більше залежать від сировинних криз і явно програють великим виробникам у сфері формування цінової політики. У той же час, можна стверджувати, що в окремих випадках якість продукції, виробленої малими підприємствами, може бути вищою, а в питаннях зміни асортименту їх можливості більш гнучкі до переорієнтації на виробництво затребуваної ринком продукції.

Отже, внутрішня структура виробників ковбасних виробів відзначається нерівномірністю їх характеристик, що позначається як на результатах діяльності галузі в цілому, так і на ступені задоволення запитів кінцевих споживачів.

Рівень попиту кінцевих споживачів має суттєве значення для визначення виробничої програми, забезпечення збуту продукції і ефективного функціонування підприємств у цілому. При формуванні виробничої програми слід враховувати, що переваги споживачів значно коливаються залежно від рівня щомісячного доходу.

Сегментування споживачів за вказаним параметром, за даними «Актив-97» і «УкрАгроКонсалт», показує, що частка споживачів сегмента «преміум» складає на ринку всього 8%, у той час як частка споживачів сегменту «медіум» – більше 50%, а сегмента споживачів з низьким рівнем доходів – 35%. Ці дані дозволяють передбачати у струк-

турі виробництва досить суттєву частку продукції з більш низькими цінами, що позитивно буде впливати на збут і формування фінансових показників діяльності підприємств.

Слід відзначити досить жорстку конкуренцію у завоюванні прихильності споживачів з боку товарів-замінників: курячих окостів чи риби, а також застосування у виробництві сої чи крохмалю за їх ціновими пропозиціями. Отже, виробникам ковбасних виробів для успішної конкуренції на ринку необхідно впроваджувати сучасні технології переробки м'ясної сировини, за рахунок чого можна буде знизити собівартість виробництва і запропонувати меншу ціну для споживача.

Усе вищезначене впливає на обсяги виробництва ковбасних виробів (табл. 2) [10].

на 22,7%. Можна прогнозувати, що найближчим часом ринок ковбасних виробів України або стабілізується на сьогоднішньому рівні, або обсяги продажів незначно зменшаться (не більше 3%).

Структуру ринку ковбасних виробів за основними товарними групами наведено на рис. 2 [8].

Аналіз структури ринку показує, що найбільшу питому вагу мають сегменти ринку варених і напівкопчених ковбас. Враховуючи, що з 2010 р. всі м'ясопереробні підприємства повинні виробляти напівкопчену ковбасу відповідно до ДСТУ 4435 «Ковбаси напівкопчені. Загальні технічні умови», в якому визначені жорсткі вимоги до складу сировини, слід припускати, що це приведе до дорожчання продукту і зниження купівельного попиту.

Таблиця 2

Аналіз обсягів виробництва ковбасних виробів в Україні, тис. т

Рік	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяги виробництва ковбасних виробів	332	309	301	330	322	260

Виробництво ковбасних виробів у 2009 р. порівняно з 2008 р. знизилося на 19,3%, що пояснюється не тільки нестачею м'ясної сировини, але й економічною кризою, яка привела до зниження купівельної спроможності. Проте слід відзначити, що у грудні 2009 р. порівняно з листопадом 2009 р. виробники збільшили випуск ковбасних виробів

У структурі виробництва м'ясопродуктів на 2010 р. передбачається зниження питомої ваги делікатесної продукції, зменшення обсягів виробництва сирокопчених ковбас, стабілізація частки варених ковбас і збільшення частки недорогих продуктів, а також поступовий перехід на використання у виробництві дешевших інгредієнтів. У той же час

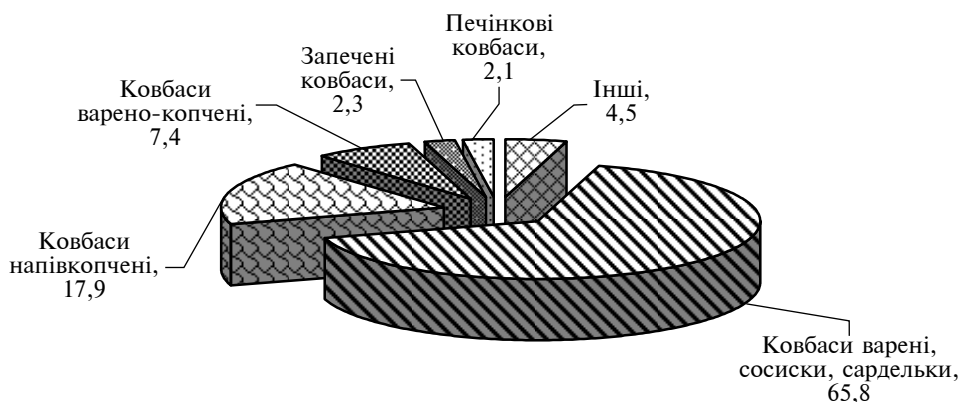


Рис. 1. Виробництво ковбасних виробів за їх видами у 2009 р., %

зростає інтерес товаровиробників до нових рецептур у сфері виробництва виробів 1-го і 2-го сортів з невисокою ціною, але достатнім рівнем якості.

Ці тенденції визначають такі напрями подальшого успішного збуту ковбасних виробів, як: збільшення тривалості термінів зберігання продукції від 1 до 2 років, розробку зручного упакування продукції, яке забезпечить відсутність усихання ковбасної продукції і не рватиметься.

Таким чином, аналіз стану та тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів дозволяє визначити передумови формування конкурентних переваг підприємств досліджуваної сфери економічної діяльності.

Враховуючи вищенаведені параметри стану ринку ковбасних виробів, можна прослідкувати взаємозв'язок окремих його складових і рівнів планування та управління і подати їх взаємозв'язок блок-схемою (рис. 2).

Основні характеристики, що формують конкурентні переваги як важливий елемент стратегічного планування і управління, можна об'єднати в такі групи: стан ринку, кількісні і якісні параметри суб'єктів ринку і пропонована для реалізації продукція.

Конкретні показники кожної групи залежать від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [6]. Прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми і внутрішніми факторами, які впливають на функціонування підприємства.

Позиція підприємства на ринку залежить від зовнішніх факторів і, головним чином, уміння їх використовувати для досягнення стратегічних цілей.

Досліджуючи конкурентні переваги за характером відношення до виробників ковбасних виробів, слід враховувати не тільки кожен із зовнішніх і внутрішніх факторів, що їх формують, а й прог-



Рис. 2. Взаємозв'язок основних характеристик цільового ринку з рівнями планування і управління

нозувати фактори конкурентних переваг підприємства.

Труднощі у прогнозуванні та оцінці факторів спричиняє та обставина, що не всі фактори піддаються кількісному вираженню через матеріали звітності або розрахункові величини, а тому дослідники змушені застосовувати експертні оцінки, що, звичайно, знижує об'єктивність одержаних даних. Проте наявність очікуваних розрахунків є підставою для оперативного управління і розробки стратегії розвитку.

Не слід нехтувати тією аксіомою, яка стверджує, що зміна одного і того ж фактора зовнішнього середовища по-різному буде впливати на ринкову позицію підприємства, тому можна констатувати, що підприємство має діапазон сприятливого впливу фактора, який забезпечує ефективність діяльності. За межами цієї зони знаходяться точки несприятливого впливу та критичні точки, вихід до яких може призвести щонайменше до зменшення сегмента діяльності через втрату конкурентних переваг, щонайбільше — до ліквідації бізнесу.

Звідси ще раз впливає підтвердження того, що конкурентними перевагами слід управляти, а це означає потенційну можливість підприємства зберегти свою ринкову позицію за умов зміни факторів конкурентного середовища функціонування або так званого «запасу міцності».

Для сфери виробництва ковбасних виробів ці фактори доцільно досліджувати за значущістю для підприємства: рівень розвитку національної економіки в цілому і галузі зокрема; економічна політика держави; правова база, яка регламентує функціонування підприємства; науковий рівень управління на всіх його рівнях; система сертифікації і стандартизації; соціальна політика держави; інформаційне забезпечення управління економічними процесами; податкова система держави; інші фактори зовнішнього впливу.

Перелічені фактори є можливими для підприємств досліджуваної сфери, для кожного ж окремого підприєм-

ства, залежно від його ринкової позиції, набір формуючих конкурентні переваги факторів може бути різним.

Внутрішні фактори реалізуються менеджментом підприємства, а тому прямо залежать від його компетентності та вміння адаптувати свої знання до змін конкурентного середовища. Внутрішні фактори, які визначають конкурентні переваги підприємства, умовно можна поділити на: структурні (місія підприємства, організаційна і виробнича структура, персонал, інформаційне і правове забезпечення, ступінь конкуренції у галузі); ресурсні (сукупність виробничих, фінансових, кадрових, управлінських, маркетингових ресурсів та оптимізація і ефективність їх використання); технічні (конкурентоспроможний товар, технологія виробництва, обладнання); управлінські (рівень компетенції менеджерів, оптимальні підсистеми управління); ринкові (позиція на ринку, унікальність товару, система постачання сировини і збуту готової продукції); ефективність діяльності (економічні показники, які забезпечують розвиток підприємства, фінансова стійкість, інтенсивність використання капіталу).

Досягнення конкурентних переваг забезпечується шляхом систематичного моніторингу спрямованості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, а також визначення доцільності та оптимальності їх використання для ринкового процесу.

Аналіз показників і їх взаємозв'язок забезпечує визначення: якості і конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство; різних горизонтів прогнозування діяльності (вибору горизонту прогнозування; визначення його параметрів; методів прогнозування; проведення розрахунків прогнозних параметрів; інтерпретації прогнозу); певного рівня загального фінансового і господарського стану підприємства; інвестиційної привабливості підприємства, яка ґрунтується на зростанні вартості бізнесу.

Деякі автори акцентують увагу на виборі горизонту прогнозування і управління підприємством, беручи за основу

рівень управління і відповідні завдання щодо забезпечення конкурентних переваг. Оперативний, тактичний і стратегічний рівні мають різні індикатори їх характеристики [11]. Можна погодитися з думкою, що на оперативному рівні основним завданням забезпечення конкурентоспроможності підприємства є досягнення конкурентоспроможності продукції; на тактичному – загального стану підприємства; на стратегічному – інвестиційної привабливості підприємства [12]. Проте, знову ж таки, ці переваги можуть бути одержані за рахунок наявності достатнього ресурсного потенціалу і раціонального його використання, а також ув'язки коротко-, середньо- і довгострокових цілей розвитку, де будуть кореспондовані стратегічні цілі та поточне планування.

На середньостроковому рівні якісно довгострокові орієнтири трансформуються в укрупнені індикативні показники розвитку, а на поточному (річному) – у деталізовані, оперативні.

Етап довгострокового планування (стратегія розвитку) включає: формування завдань середньострокового планування; оцінку стратегічних альтернатив; уточнення стратегічних цілей і завдань; ресурсного забезпечення; розробку функціональних стратегій; уточнення термінів реалізації; відповідальних за виконання.

Етап середньострокового планування (на один-два роки) включає: розробку цільових програм; середньострокового плану; уточнення термінів реалізації; відповідальних за виконання.

На етапі короткострокового планування проводиться розробка поточного плану; уточнення термінів реалізації; відповідальних за виконання.

Система управління конкурентними перевагами включає три підсистеми: стратегічне, поточне і оперативне управління.

Стратегічне управління як вихідний параметр системи управління є однією з ключових складових і об'єктивною необхідністю ефективного функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища.

Стратегічним управлінням підприємств-виробників ковбасних виробів є цілеспрямований процес формування важливої частини товарного ринку, який забезпечує оптимальний рівень функціонування суб'єктів ринку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. Сюди належить визначення стратегії розвитку з обґрунтуванням цілей і завдань, способів її реалізації, контроль і оцінка результатів стратегічного управління.

Управління конкурентними перевагами включає: аналіз і планування конкурентних переваг на конкретній стадії економічного зростання виробників ковбасних виробів; аналіз слабких і сильних сторін з метою пошуку нових конкурентних переваг; формування конкурентних переваг для вирішення стратегічних завдань підприємств.

У ринкових умовах кожен виробник ковбасних виробів приймає рішення щодо досягнення конкурентних переваг відповідно до своїх стратегічних і поточних інтересів.

Висновки. Таким чином, формування конкурентних переваг є важливою стратегічною метою підприємств, що функціонують на ринку ковбасних виробів, і потребує систематичного управління з метою досягнення їх стійкості.

Управління конкурентними перевагами передбачає логічну схему, що включає окремі складові ковбасного ринку і взаємозв'язок між ними. Ефективно використовуючи в діяльності підприємств цей взаємозв'язок, можна досягти бажаного рівня фінансової стійкості і забезпечення конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
2. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации:

учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. – 336 с.

5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

6. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

7. Вязовская С. КРС – мясо ценное, но дефицитное / С. Вязовская // Мясной бизнес. – 2009. – № 2. – С. 12–14.

8. Пономарев С. Ежегодный форум мясной отрасли / С. Пономарев // Мясной бизнес. – 2010. – № 3. – С. 14–15.

9. Основні показники соціально-економічного розвитку України // <http://www.ukrstat.gov.ua>

10. Вязовская С. Демократический продукт / С. Вязовская // Мясной бизнес. – 2010. – № 2. – С. 75–77.

11. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е.П. Голубков // Маркетинг. – 2000. – № 3. – С. 104–123.

12. Кротков А.М. Развитие концепции управления предприятием / А.М. Кротков, Ю.А. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6(26). – С. 59–68.

В статье рассмотрена последовательность формирования конкурентных преимуществ предприятий, функционирующих на рынке колбасных изделий. Предложена блок-схема взаимосвязи основных характеристик исследуемого рынка и уровней планирования и управления.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, рынок колбасных изделий, источники конкурентных преимуществ, блок-схема, планирование, управление.

The article describes the main trends and features of the market development of sausage products and ways to achieve competitive advantage entities that operate in the commodity market. A block diagram of the relationship of the main characteristics of the market and levels of planning and management is suggested.

Key words: competitive advantages, market of sausages, sources of competitive advantages, flowchart, planning, management.

Надійшло до редакції 20.09.2010