

ЛІТЕРАТУРА

1. Класифікація організаційно-правових форм господарювання. ДК 002:2004. – [Чинний від 01.06.2004 р.]. – К. : Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики, 2004.
2. Господарський кодекс України : станом на 01 січня 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
3. Класифікація видів економічної діяльності. ДК 009-2005. – [Чинний від 01.04.2006 р.]. – К. : Держспоживстандарт України, 2006.
4. Економіка торгового підприємства : учеб. для вузів / А. И. Гребнев, Ю. К. Баженов, О. А. Габриэлян и др. ; рук. авт. кол. А. И. Гребнев. – М. : Экономика, 1996. – 238 с.
5. Бланк И. А. Управление торговым предприятием / И. А. Бланк. – М. : Ассоциация авторов и издателей ; ТАНДЕМ ; ЭКМОС, 1998. – 416 с.
6. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
7. Марцин В. С. Економіка торгівлі : [підручник] / В. С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.
8. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : учебник / под общ. ред. А. Н. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 295 с. – (Серия «Высшее образование»).
9. Лебедева С. Н. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Казначикова, А. В. Гавриков. – Минск : Новое знание, 2001. – 240 с.
10. Валеви́ч Р. П. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / Р. П. Валеви́ч, Г. А. Давыдова. – Минск : Высшейшая школа, 1996. – 367 с.
11. Яковлев Ю. П. Економіка торгівлі : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. – Херсон : Олді-плюс, 2009. – 356 с.

УДК 338.2:664(477)

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

Г. А. Місько

У сучасних умовах конкурентного середовища для підприємств харчової промисловості актуальним є визначення сильних і слабких сторін підприємства, його зовнішніх можливостей і 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.

Теоретичний і методологічний інструментарій оцінки стратегічного управління знай-

шов відображення у працях таких вчених як А. Томпсон, А. Стрікланд, І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Е. Чандлер, О. Виханський, Н. Никитіна та ін. Питання економічної стратегії досліджено у працях таких учених, як В. А. Горемікін, М. В. Макаренко, А. П. Градов, Я. Жаліло, О. М. Скібіцький та ін.

Вивчення літератури, присвяченої оцінці економічної стратегії підприємства, показує, що дослідники розглядають інструментарій оцінки стратегічного управління підприємством. Також слід відзначити, що існує ряд питань теоретичного та практичного характеру, що стосується інструментарію оцінки економічної стратегії підприємства харчової

промисловості, які потребують подальшої конкретизації.

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

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 змінюватись і неможливо досить точно передбачити довгострокові тенденції. Тобто воно є технологією управління за умови високої нестабільності та 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 і пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних і 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 і внутрішніх); оцінює як наявні, так і потенційні цінності; переважно використовує 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 і 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 напрямів удосконалення стратегії підприємства та контролю за її реалізацією [2, с. 93].

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

Таблиця

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

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості	Загрози
	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Інноваційність – швидкість розробки та запуску нових продуктів; високий ступінь впізнаваності брендів серед споживачів; наявність галузевої компетенції виробничий досвід; нове обладнання та технології; широкий асортиментний перелік продукції; Наявність власної мережі дистрибуції; Висока якість продукції; Гнучкість процесів; Висока кваліфікація персоналу 	<p>Поле С і М Можливі комбінації</p> <p>1, 2, 3, 4, 6, 7С + 1,2М – випуск нових форматів продуктів для споживання на ходу (ПЕТ)</p> <p>1, 3, 4, 5, 7С + 3М – адаптація брендів та перегляд цінової політики для виходу на зарубіжні ринки.</p> <p>2, 5, 6С + 4М – агресивна боротьба за переключення споживачів з слабких брендів за рахунок власної дистрибуції, агресивної «поличної політики»</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Обмежене кредитування з боку фінансових структур під час фінансової кризи; відсутність державних преференцій відносно виробництва продуктів дитячого харчування; низька рентабельність виробництва; невеликі рекламні бюджети порівняно з міжнародними компаніями-конкурентами 	<p>Поле СлМ Можливі комбінації</p> <p>1,3С+3М – збільшення рентабельності за рахунок залучення валютної виручки від продажу на іноземних ринках.</p> <p>2,4С+2,4М – розвиток власної дистрибуції у каналах продажу</p>	<p>Поле Сл і З Можливі комбінації</p> <p>1,2С+6З – злиття компанії з іншими виробниками напоїв.</p> <p>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 значимими і вірогідними виявились можливості виходу компанії у суміжні категорії з інноваційними продуктами, а також збільшення частки випуску компанією продуктів для вжитку «на ходу» (ПЕТ упаковка формату 0,5 л).

Сила і можливості. Висока міра пізнаваності брендів серед споживачів; широкий асортиментний перелік продукції (у тому числі і за ціновим сегментом); наявність влас-

ної 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 загрози. Широкий асортиментний перелік продукції (у тому числі і за ціновим

сегментом), 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 загрози. 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 та матеріалів, то тут необхідно проводити агресивнішу закупівельну політику, а також укладати більш взаємовигідні та гнучкі контракти з постачальниками.

В умовах мінливості та невизначеності конкурентного середовища економічну стратегію підприємства необхідно постійно аналізувати й 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 з погляду стратегії. Огляд наявних можливостей дозволить підприємству отримати успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках за умови доступу до ресурсів. Розглянуті загрози надають можливість акти-

візувати менеджерів на стратегічні дії для захисту й ефективного управління економічною стратегією підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под. ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – С.ПБ. : Спец-Лит, 2000. – 589 с.
2. Довбня С. Б. SWOT-анализ как инструмент формирования обоснованной стратегии предприятия / С. Б. Довбня, И. В. Зайченко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4. – Т. 1. – С. 85–94.
3. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003. – 368 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ю. Б. Іванова, д.е.н., проф. О. М. Тищенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
5. Макаренко М. В. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.
6. Никитина Н. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды / Н. Никитина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 7. – С. 91–101.
7. Практики КСВ в Україні / під ред. М. А. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». – К. : Фарбований лист, 2009. – 133 с.
8. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
9. Чемерис А. О. Стратегічне управління сільськогосподарським виробництвом : монографія / А. О. Чемерис, В. В. Галанець. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 160 с.