

УДК 658.012.32.001.76:664

О.М. Коваленко, канд. екон. наук, доц., Одес.  
нац. політехн. ун-т

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*О.М. Коваленко.* **Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства.** Розглянуто ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності харчового підприємства. Сформульовано найбільш важливі параметри забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості та розкрито сутність проблем у цій сфері в сучасних умовах господарювання. Визначено основні передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства.

*А.М. Коваленко.* **Проблемы и предпосылки обеспечения конкурентоспособности современного пищевого предприятия.** Рассмотрены ключевые аспекты обеспечения конкурентоспособности пищевого предприятия. Сформулированы наиболее важные параметры обеспечения конкурентоспособности предприятия пищевой промышленности и раскрыта сущность проблем в этой сфере в современных условиях хозяйствования. Определены основные предпосылки обеспечения конкурентоспособности современного пищевого предприятия.

*А.М. Kovalenko.* **Problems and preconditions of ensuring competitiveness of a modern food industry enterprise.** The key aspects of ensuring competitiveness of a food industry enterprise are considered. The most important parameters of ensuring competitiveness of an enterprise of food industry are formulated, and the essence of problems in this field in modern conditions of managing is shown. The main preconditions of ensuring competitiveness of a modern food industry enterprise are determined.

Нові умови господарювання промислових підприємств загострили конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Наслідки фінансово-економічної кризи, непослідовної політики уряду щодо захисту вітчизняного виробника, високий рівень морального та фізичного зношування виробничих фондів і інші чинники в сукупності обумовили актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Особливою гостроти проблема забезпечення конкурентоспроможності набуває для підприємств харчової промисловості. Через високі вимоги до якості продукції цієї галузі, неякісний менеджмент, низьку активність й ефективність інноваційної діяльності, недосконалість бізнес-процесів та інші причини велика кількість харчових підприємств виявились не готовими до адекватної активної поведінки на ринку. Переважно це пов'язано з відсутністю глибокого розуміння актуальних проблем та чіткого уявлення про передумови забезпечення конкурентоспроможності, тобто передумови, які здатні забезпечити харчовому підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності відображено в працях як закордонних вчених-економістів, так і вітчизняних дослідників.

Серед останніх наукових досліджень, присвячених проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств, можна виділити праці [1...3] та [4...7].

Водночас багато питань забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність вивчення сучасних проблем в цій сфері та визначення передумов забезпечення конкурентоспроможності, тобто передумов, які здатні були б забезпечити харчовому підприємству стійкі конкурентні переваги.

Наукове обґрунтування сутності проблем та визначення основних передумов забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства є особливо важливим.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це процес здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності, метою яких є досягнення необхідного рівня конкурентних переваг на стратегічних напрямках діяльності підприємства.

Важливе значення для ефективного забезпечення конкурентоспроможності підприємства має обґрунтування і вибір пріоритетів. При встановленні пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна використати такі підходи: підхід, який ґрунтується на пріоритетних чинниках, результатах різних видів діяльності в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства [8], та підхід, який передбачає визначення пріоритетних видів діяльності [3, 9].

Відповідно до першого, поширеного в зарубіжній теорії і практиці підходу, встановлюється рейтинг чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для харчового підприємства такими факторами можна вважати:

- стійкий рівень якості продукції,
- високий рівень виробництва,
- швидка доставка продукції,
- надійна доставка продукції,
- низька ціна продажу продукції,
- гнучкі зміни конструктивних рішень,
- гнучкі зміни обсягів виробництва,
- послуги сервісу.

Наведені чинники використовують як пріоритетні при розробленні та реалізації різних стратегій підприємства. Якщо керівництво вважає пріоритетом номер один у забезпеченні конкурентоспроможності відповідність показників продукції вимогам споживачів, застосовують інноваційну стратегію, якщо ж вартість продукції, використовують економічну стратегію.

У результаті опитування керівників провідних вітчизняних підприємств, таких як ЗАТ “Філіп Морріс Україна”, ЗАТ “Бершадський пивокомбінат”, ВАТ “Івано-Франківський м’ясокомбінат” та ін. з найбільш конкурентоспроможних галузей харчової промисловості (тютюнова, пивна, м’ясна) та оцінки пріоритетних чинників забезпечення конкурентоспроможності на цих підприємствах, встановлено, що важливістю забезпечення низької ціни продажу є найбільш пріоритетною внаслідок низького попиту, зокрема платоспроможного попиту вітчизняних споживачів (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка пріоритетних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на провідних підприємствах харчової промисловості

Пріоритетні чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Ранг чинника (від найвищого 1-го до найнижчого 8-го)		
	Виробники тютюнових виробів	Виробники пива	Виробники м’яса
Низька ціна продажу продукції	3	1	1
Стійкий рівень якості продукції	1	3	2
Високий рівень виробництва	2	2	3
Надійна доставка продукції	4	6	4
Швидка доставка продукції	6	4	7
Гнучкі зміни конструктивних рішень	7	5	5
Послуги сервісу	6	8	7
Гнучкі зміни обсягів виробництва	8	8	8

На думку більшості вітчизняних вчених-економістів при встановленні пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід використовувати підхід, який ґрунтується на визначенні пріоритетних видів діяльності. До пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності харчового підприємства можна віднести:

- створення нових видів продукції,
- забезпечення якості процесів і продукції,

- стандартизація на рівні підприємства,
- регулювання витрат на якість,
- діяльність щодо маркетингового сприяння збуту продукції;
- забезпечення необхідних якості та вартості сервісних послуг.

Пріоритетність процесів розробки продукції зумовлена сучасними темпами НТП, а їх регулювання передбачає досягнення показників продукції відповідно до вимог споживачів, усунення причин незадовільного стану конкурентоспроможності продукції до періоду освоєння її виробництва.

Створення нових видів харчової продукції може здійснюватись науково-дослідними організаціями та містити в собі інженерне прогнозування, розрахунки, експерименти і являє собою послідовне поєднання властивостей, складу та структури цієї продукції.

Забезпечення необхідної якості процесів і продукції повинно мати постійний характер і ґрунтуватися на створенні комплексної системи, основу якої складає структурована та відлагоджена програма дій із забезпечення якості продукції згідно з вимогами споживачів і покращення показників ефективності виробництва.

Якість процесів залежить від виконавців, засобів виробництва, інформації. На кількісні показники процесу впливають організаційні, технічні, екологічні, економічні, правові, соціальні та психофізіологічні чинники.

Ключовим завданням під час забезпечення якості процесів і продукції є досягнення мінімального відхилення фактичних показників якості процесів від заданого значення. Дані про неузгодженість показників якості процесів і продукції, передані по каналами зворотного зв'язку, інформують про необхідність прийняття відповідного управлінського рішення.

Питання забезпечення якості процесів і продукції є дуже актуальним у зв'язку зі вступом України до СОТ, адже для того, щоб бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку, потрібно випускати якісну продукцію, яка відповідає світовим стандартам.

Найголовнішою передумовою покращення якості продукції харчових підприємств України до рівня СОТ є заміна її застарілих стандартів. У світі розроблено цілий ряд нових стандартів, які містять вимоги щодо якості продуктів харчування. Так, новим стандартом ISO 22000:2005 визначено вимоги щодо системи менеджменту безпеки продуктів харчування, включаючи всі організації, складові харчового ланцюга від фермерських господарств до постачальників продуктів харчування, включно з пакуванням [10]. Очевидно, що прийняття стандарту та робота за ним сприятиме харчовим підприємствам у здійсненні експортних операцій і підвищенню їх міжнародної конкурентоспроможності.

Організаційно-методичною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості можна вважати стандартизацію. Стандартами підприємства передбачено:

- збір, обробку та аналіз даних про показники корисності продукції, структуру і стан процесу виробництва та інших процесів, що впливають на рівень її конкурентоспроможності на всіх етапах руху до споживача цієї продукції.
- порівняння фактичних результатів діяльності підприємства у сфері регулювання конкурентоспроможності продукції з нормативними значеннями;
- підготовку та прийняття рішень на основі поточної та вже зібраної інформації про чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції, здійснення впливів на них;
- організацію планово-профілактичних заходів.

Склад стандартів підприємства визначається з урахуванням деталізації діяльності за видами робіт або за об'єктами регулювання.

Регулювання витрат на якість відбувається через регулювання витрат на контроль та інших витрат.

До витрат на контроль належать витрати запобігання виробництву неякісної продукції та витрати на оцінку її якості.

До інших витрат відносяться втрати виробництва від непоправного браку, на його виправлення, реклами постачальникам, витрати, пов'язані з рекламами споживачів, витрати юридичної відповідальності виробника за виробництво неякісної продукції.

Важливим пріоритетом регулювання конкурентоспроможності є маркетингове сприяння збуту продукції. Воно спрямоване на забезпечення конкурентних переваг продукції під час її просування, яке здійснюється із залученням покупців через їхнє інформування та стимулювання.

Формування попиту та стимулювання збуту передбачає рекламну діяльність, паблік рилейшнз, стимулювання збуту. З цих елементів виробнику необхідно вибрати таку структуру, яка б дала можливість використати найважливіші переваги кожного.

Основними завданнями діяльності з маркетингового сприяння збуту продукції можна вважати формування іміджу, підвищення рейтингу підприємства, торгової марки, інформування про характеристики продукції, стимулювання попиту, повідомлення про участь у виставках тощо.

Регулювання якості та вартості сервісу є також пріоритетним видом діяльності. Важливе значення тут мають вибір раціональних шляхів та засобів постачання продукції, обґрунтування способів та видів складування продукції, організація потоків руху продукції, забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів збутової системи.

На думку опитаних керівників, до основних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності харчового підприємства можна віднести управління якістю процесів і продукції та управління витратами на якість (табл. 2). Значну увагу слід приділити вдосконаленню систем маркетингового просування продукції, роботи сервісних служб, розробленню та використанню стандартів підприємств на продукцію та процеси виробництва.

Таблиця 2

*Пріоритети забезпечення конкурентоспроможності на провідних підприємствах харчової промисловості*

Пріоритетні види діяльності	Ранг пріоритетних видів діяльності (від найвищого 1-го до найнижчого 6-го)		
	Виробники тютюнових виробів	Виробники пива	Виробники м'яса
Управління процесами створення продукції	5	6	5
Управління якістю процесів і продукції	3	1	1
Стандартизація на рівні підприємств	6	4	6
Управління витратами на якість	1	2	2
Управління маркетинговим просуванням продукції	2	3	4
Управління якістю та вартістю сервісних послуг	4	5	3

З урахуванням отриманих результатів можна сформулювати найбільш важливі параметри забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості:

- висока гнучкість та можливість оперативно реагувати на зрушення в попиті споживачів;
- наявність високотехнологічного виробництва та здатність виробляти продукцію необхідної якості з мінімальними витратами;
- здатність оперативно впливати на виробничі витрати;
- наявність ефективної системи управління підприємством, спроможної забезпечувати його конкурентні переваги та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Досягнення зазначених параметрів пов'язуються з розробкою й реалізацією стратегії конкурентоспроможності, розрахованої на п'ять і більше років, що має вищий пріоритет в управлінні підприємством, якому мають підкорятися виробнича, кадрова, економічна та всі інші стратегії.

Таким чином, мова йде про ідеологічний підхід до побудови системи управління підприємством, підхід постійної орієнтації на забезпечення конкурентних переваг. Досягнення бага-

тьох компаній-виробників харчових продуктів зі світовим ім'ям є наслідком переорієнтації системи управління.

Сучасні умови господарювання харчових підприємств загострили конкуренцію за ринки збуту. Наслідки фінансово-економічної кризи, непослідовної політики уряду щодо захисту власного товаровиробника, обмежений доступ на зовнішні ринки, високі вимоги до якості харчової продукції, низька ефективність інноваційної діяльності та менеджменту, недосконалість бізнес-процесів і інші чинники в сукупності зробили питання забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств надзвичайно актуальним.

Взагалі для підприємств будь-якої вітчизняної галузі промисловості забезпечення конкурентоспроможності є відносно новим процесом. Розгляд сучасних економічних літературних джерел показав, що у вітчизняній і закордонній теорії й практиці відсутній єдиний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а значна частина опублікованих праць присвячена дослідженню теоретичних основ та методам виміру рівня конкурентоспроможності. Разом з тим відчувається дефіцит наукових досліджень, присвячених проблемі комплексного управління конкурентоспроможністю підприємств як умови забезпечення їх стійкої й високоефективної господарської діяльності в процесі розвитку галузей економіки, модернізації підприємств.

За даними Держкомстату, динаміку розвитку харчової галузі за останні роки не можна охарактеризувати як позитивну. Незважаючи на те, що навіть в умовах кризи багато підприємств із найбільш конкурентоспроможних галузей (пивна, м'ясна, тютюнова та ін.) за основними показниками зберегли тенденції свого розвитку, у цілому, по харчовій промисловості спостерігалось падіння обсягів виробництва, зниження розмірів отриманих прибутків, зовнішньоторговельного обігу по основних видах харчової продукції, зростання заборгованості у виплатах заробітної плати та ін [11].

Однак, харчова промисловість має високий потенціал зростання, рівень інвестиційної привабливості та займає одне з перших місць за обсягами іноземних інвестицій в економіку країни, сума яких з 1992 р. перевищила 1,65 млрд USD [12]. Основна їх частина сконцентрована у виробництві безалкогольних напоїв, пива, масляно-жирової продукції, кондитерських виробів.

Відповідно до інформації Міністерства аграрної політики, найважливішим завданням харчової галузі (особливо для найменш благополучних її підприємств макаронної, борошномельно-круп'яної, цукрової промисловості) є її модернізація [12]. Вже сьогодні, для забезпечення в харчовій промисловості науково-технічного рівня передових країн світу проводиться робота по створенню і впровадженню інноваційних енерго- та ресурсоощадних технологій із залученням вторинних ресурсів сировини та енергії, принципово нових технологічних процесів та енергоощадного обладнання для виробництва, зберігання та транспортування харчової продукції.

При вивченні проблеми забезпечення конкурентоспроможності необхідно враховувати технічні, економічні, організаційні та інші питання. На практиці велика кількість харчових підприємств питання забезпечення конкурентоспроможності зводять до вирішення суто технічних проблем. Такі ж важливі аспекти забезпечення конкурентоспроможності, як формування стратегії, організаційні, соціальні та психологічні особливості, враховуються недостатньо, що суттєво знижує ефективність робіт із забезпечення стабільності позицій підприємства на ринку.

Останнім часом у наукових працях для характеристики конкурентних відносин у ряді галузей харчової промисловості використовують термін "гіперконкуренція", під якою розуміють багатоаспектну, динамічну конкуренцію, якій властиві розмивання галузевих меж, динамізм розвитку ринку, багатогранний характер інтересів суперницьких сторін, технізація, агресивність конкуруючих учасників ринкового середовища.

У цих умовах перед керівниками харчових підприємств постають нові завдання, які вимагають, з одного боку, знання традиційних інструментів управління, а з іншого, — освоєння нових підходів, прийомів, методів та способів діагностики конкурентного середовища, розробки концепції стратегічного управління потенціалом підприємства, що створює конкурентні переваги.

В сучасних умовах господарювання промисловим підприємствам необхідно підсилити стратегічну орієнтацію власних систем управління [1, 13]. Тому вітчизняним промисловим підприємствам харчової галузі слід прискорити процес створення конкурентоспроможних систем

управління, адаптованих до особливостей сучасних ринкових відносин. Для формування таких стратегічно орієнтованих систем управління необхідно вирішення ряду науково-методичних і практичних завдань, а саме:

- побудова концепції управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства як об'єктом діагностики, оцінки та прогнозування;
- формування інструментарію оцінки власних переваг щодо конкурентів на ринку;
- удосконалення технології управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення змісту його функцій, мотиваційних механізмів процесів модернізації підприємства;
- визначення методів управління змінами на підприємстві, що в умовах його модернізації забезпечують швидке пристосування до нововведень;
- організація процесу формування й реалізації стратегії управління конкурентоспроможним потенціалом в умовах модернізації підприємства.

В підсумку слід відзначити, що розв'язання розглянутих проблем потребує вирішення відповідних науково-методичних і практичних завдань. Крім цього, важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності харчового підприємства є також формування механізму прийняття ефективних управлінських рішень, яке гальмується через недостатність практичного досвіду управління конкурентоспроможністю і яке, незважаючи на велику кількість розробок, потребує достатнього теоретичного обґрунтування.

### Література

1. Піддубна, Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. / Л.І. Піддубна. — Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. — 368 с.
2. Яковлев, Г.И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: теория и практика (на материалах работы предприятий промышленности): автореф. дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Г.И. Яковлев. — Самара, 2007. — 48 с.
3. Тарнавська, Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. моногр. / Н.П. Тарнавська. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 570 с.
4. Гринів, Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.04 / Л.В. Гринів. — К., 2008. — 21 с.
5. Суха, І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.04 / І.В. Суха. — К., 2008. — 23 с.
6. Кошулько, О.П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.04 / О.П. Кошулько. — К., 2008. — 23 с.
7. Рожкова, И.Н. Управление конкурентоспособностью продукции и методы ее оценки на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.Н. Рожкова. — Орел, 2007. — 20 с.
8. Jack, R. Meredith. The management of operation / R. Jack. — New-York: John Wiley and Sons, Inc, 1992. — 320 p.
9. Омеляненко, Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с.
10. Мельничук, С. Безпечні продукти — умова СОТ / С. Мельничук, Р. Гончар // Агросектор. — 2007. — № 9. — С. 15 — 17.
11. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленка. — К.: Консультант, 2010. — 571 с.
12. Харчова промисловість у 2008 році [Електронний ресурс] / М-во аграр. політики України. — К., 2009. — <http://www.minagro.gov.ua>. — 19.11.2010.
13. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: моногр. / Під ред. Пономаренка В.С., Кизима М.О., Тищенко О.М. — Харків: ФОП: Лібуркіна Л.М.; ВД "ІНЖЕК", 2009. — 264 с.

Рецензент д-р экон. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-ту Філіппова С.В.

Надійшла до редакції 29 жовтня 2010 р.