

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Відповідно до запропонованих концептуальних положень управління конкурентними перевагами у статті конкретизована технологія управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. З урахуванням опрацьованої системи конкурентних цілей підприємству запропоновано вибір стратегій формування конкурентних переваг: стратегію контролю над витратами, стратегію диференціації або стратегію фокусування.

In accordance with the offered conceptual positions of management competitive edges the specified technology of management of enterprises a competitiveness. Taking into account the worked out system of competition aims an enterprise the choice of strategies of forming of competitive edges is offered: control strategy above charges, strategy of differentiation or focusing strategy.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, підприємство, ресурсне забезпечення, товар, управління.

Key words: benchmarking, competitiveness, competitive edges, competition strategy, enterprise, resource providing, commodity, management.

ВСТУП

У умовах інтеграції України до загальноєвропейських та світових структур і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств. Вона є багатогранною та міждисциплінарною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро- та макrorівня. У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентоспроможністю починають розглядатися дослідниками тільки в останні десятиліття. Однак окремі аспекти, такі як оцінка рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, підходи до класифікації конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства, рекомендації щодо відбору адекватних конкретним ринковим умовам різновидів конкурентних стратегій тощо, висвітлюються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: І. Ансоффа, Г.А. Азоєва, Л.В. Балабанової, С.М. Бондаренко, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, О.А. Горбашко, І.М. Герчикової, А.П. Градова, В.Л. Диканя, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, В.Ф. Оберемчук, М. Портера, Ю.Б. Рубіна, Г.М. Скударя, І.А. Спірідонова, А.О. Старостіної, А. Томпсона, Р. Уотермена, Р.А. Фатхутдінова, А.Ю. Юданова та інших.

Разом з тим, деякі важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами молокопереробних підприємств ще не дістали належного висвітлення. Серед інших потребують подальших досліджень питання конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентоспроможністю підприємств, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію управління конкурентними перевагами тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високдинамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю — це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Процеси формування конкурентоспро-

можності молокопереробного підприємства включають:

— створення конкурентних переваг — процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, за якими фірма отримує перевагу над конкурентами; а також процес посилення наявних властивостей і навичок до рівня, який перевищує досягнення конкурентів;

— збереження конкурентних переваг — процес підтримання досягнутих конкурентних переваг шляхом покращання наявних властивостей і навичок фірми темпами, які не дозволяють конкурентам випередити фірму;

— розвиток конкурентних переваг — процес активного вдосконалення навичок і властивостей фірми з метою збільшення розриву між фірмою й найближчими конкурентами.

В якості основних принципів управління конкурентними перевагами пропонуються принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг, що мають бути доповнені принципами гнучкості системи конкурентних стратегій, безперервності, системності, стратегічної спрямованості, партисипативності, процесності. Зміст запропонованих принципів управління конкурентними перевагами полягає в наступному.

1. Принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання передбачає опрацювання цілей підприємства з урахуванням впливу чинників конкурентного середовища.

2. Принцип диверсифікації переваг вимагає багатовекторності формування конкурентних переваг, що дозволяє запобігти копіюванню переваг фірми конкурентами та захистити власні конкурентні позиції.

3. Принцип гнучкості системи конкурентних стратегій вимагає від підприємства швидкої адаптації до змін умов функціонування шляхом внесення коректив у зміст конкурентних стратегій та в дії щодо їх реалізації.

4. Принцип безперервності визначає, що цілеспрямована діяльність з формування конкурентних переваг не повинна зупинятись або уповільнюватись, оскільки це може дозволити конкурентам наздогнати та перевершити підприємство.

5. Принцип системності передбачає комплексність (у т.ч. врахування всіх вагомих чинників) та збалансованість (збереження або досягнення оптимальних співвідношень) дій щодо створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства.

6. Принцип стратегічної спрямованості вимагає орієнтації на вирішення проблем, наслідки розв'язання яких відбиватимуться на діяльності підприємства протягом тривалого періоду.

7. Принцип партисипативності передбачає активну участь у процесах створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг широкого кола працівників підприємства, а також інших зацікавлених сторін (постачальників, місцевих органів влади тощо).

8. Принцип процесності визначає розгляд управління конкурентними перевагами як послідовності цілеспрямованих, безперервних і взаємопов'язаних дій (операцій і процедур), здійснення яких сприяє та забезпечує підтримку і розвиток наявних, створення нових конкурентних переваг фірми.

Відповідно до запропонованих концептуальних положень управління конкурентними перевагами була конкретизована технологія такого управління (рис. 1). Поняття "технологія" в даному випадку означає певну послідовність операцій і процедур [3]. Запропонована технологія, зокрема, охоплює три етапи, які відповідають таким загальним управлінським функціям, як "аналіз", "планування" та "контроль".

Варто зазначити, що функція аналізу (Етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передає реалізації кожної іншої управлінської функції, виділена окремо і поставлена на перше місце. Функція ж контролю (Етап 3) розглядається в широкому сенсі та охоплює оперативне керування процесами формування конкурентних переваг. Охарактеризуємо склад елементів кожного з етапів більш детально. Такий елемент Етапу 1, як зовнішній аналіз, передбачає дослідження сукупності факторів макросередовища та проміжного середовища організації. За результатами зовнішнього аналізу визначаються сприятливі для підприємства можливості та загрози з боку середовища непрямого (економічні, науково-технічні, політико-правові, природні, демографічні, культурні фактори) та прямого (конкуренти, споживачі, постачальники, партнери тощо) впливу.

Важливою передумовою ідентифікації можливостей і загроз виступає аналіз стейкхолдерів, — фізичних і юридичних осіб, що здатні вплинути на досягнення цілей молокопереробного підприємства чи на яких ці цілі впливають [1]. Під бенчмаркінгом зазвичай розуміють безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів з суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності [2; 3; 6; 9]. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності. Бенчмаркінг призначений для оцінки та порівняння власних можливостей з можливостями найпотужніших конкурентів молокопереробної галузі та підприємств з інших галузей; визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників; використання цих даних як основи при визначенні стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей. Внутрішній аналіз спрямований на дослідження відповідності між можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, і потенціалом підприємства щодо їх використання. Він передбачає виявлення сильних і слабких боків у різноманітних функціональних сферах його діяльності.

Що стосується Етапу 2 технології управління конкурентними перевагами, то концептуальною основою опрацювання конкурентних стратегій підприємства виступає система конкурентоорієнтованих цілей його діяльності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгод-



Рис. 1. Етапи та процедури технології управління конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства

женими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність молокопереробного підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо. Відповідно до результатів проведених різновидів аналізу та з врахуванням опрацьованої системи конкурентоорієнтованих цілей підприємство обирає одну з трьох генеричних стратегій формування конкурентних переваг: стратегію контролю над витратами, стратегію диференціації або стратегію фокусування.

Стратегія "лідерування на основі зниження витрат (цін)" базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих видів товарів, відповідного рівня сервісу тощо. Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у молокопереробній галузі, коли на ринку переважає цінова конкуренція, продукція має високий рівень стандартизації, витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих фірм незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє підприємству-виробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію. Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної її реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [7].

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Для конкретного молокопереробного підприємства стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких буде працювати фірма, та способу позиціонування товару (послуги) підприємства в кожному з цільових сегментів. Отримані в процесі сегментування елементи можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи: а) ринок розглядається в цілому як один великий сегмент, тобто не сегментується взагалі; б) діяльність фірми концентрується на значній кількості або навіть на всіх сегментах ринку і для кожного розробляється свій комплекс маркетингу; в) з усієї сукупності вибирається один або декілька значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

Логічним продовженням вибору цільового сегмента виступає позиціонування, під яким розуміють процес визначення місця товару підприємства на ринку серед товарів-аналогів [5]. Корисним інструментом визначення позиції торгової марки на ринку є карти позиціонування, які призначені для візуального зображення сприйняття споживачами цієї марки та її конкурентів на основі значущих для споживачів атрибутів (ознак). Найчастіше при побудові цих карт використовують показники якості, ціни, дизайну пакування, смакові якості, екологічності. Визначення позиції товару на цільовому ринку виступає вихідним моментом для детального формулювання стратегії фокусування і розробки відповідного комплексу маркетингового впливу.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; дії, спрямовані на використання слабостей конкурента; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; попереджуючі удари [10].

Серед різновидів конкурентних стратегій з позицій підприємства найбільш важливе значення має стратегія формування конкурентних переваг, бо в сучасному висококонкурентному середовищі виживання та успіх окремого підприємства можливі лише за умови набуття ним певних рис унікальності, які були б привабливі для споживачів, тобто за умови формування підприємством конкурентних переваг [8]. Тому дії з розробки та реалізації стратегії формування конкурентоспроможності можна назвати стрижневим елементом технології управління конкурентними перевагами, бо саме навколо неї вибудовуються всі інші складові системи конкурентних стратегій.

На основі опрацьованої системи конкурентних стратегій провадиться визначення поточних завдань у межах основних сфер управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств і виконання запланованих дій, спрямованих на створення, підтримку та розвиток ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг (Етап 3). Взагалі, управління процесами формування конкурентоспроможності може і повинно здійснюватись у декількох сферах діяльності фірми, основними з яких є виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова.

Під сферами управління в даному випадку розуміються внутрішні функціональні області, діяльність в яких сприяє створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг. Реалізація системи конкурентних стратегій і виконання запланованих дій повинно супроводжуватись систематичною

оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Важливою складовою технології управління конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства виступає оцінка ефективності такого управління, яку доцільно проводити на основі цільового підходу до оцінки ефективності. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення: про необхідність поглиблення аналізу середовища та підприємства; про нагальність доопрацювання чи корекції системи конкурентноорієнтованих цілей і конкурентних стратегій підприємства; про доцільність внесення змін у процеси виконання запланованих дій тощо.

Вагоме значення має і ресурсне забезпечення управління конкурентними перевагами, оскільки саме воно виступає тим фундаментом, на якому вибудовуються та здійснюються всі управлінські функції та процедури в межах управління конкурентоспроможністю. Так, наприклад, результати здійснення першого етапу технології управління конкурентними перевагами — аналізу середовища та підприємства, — будуть реалістичними та значною мірою позбавленими суб'єктивізму лише за умов: існування на підприємстві та постійного оновлення баз даних за основними компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища; оптимізації інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням конкурентними перевагами; використання сучасних інформаційних систем з метою автоматизації збирання, обробки та зберігання актуальної управлінської інформації тощо. Зв'язок між елементами ресурсного забезпечення та основними етапами технології управління конкурентними перевагами є двостороннім. З одного боку, елементи ресурсного забезпечення виступають інформаційною, кадровою, фінансовою та матеріальною основою реалізації процедур і етапів управління конкурентними перевагами. А з іншої сторони, реалізація зазначених етапів і процедур призводить до кількісної й якісної зміни складових ресурсного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Проведене опрацювання теоретико-методологічних аспектів управління конкурентними перевагами формує базу для дослідження стану такого управління на вітчизняних молокопереробних підприємствах і розробки рекомендацій щодо його покращення шляхом інтеграції технології управління конкурентними перевагами в систему загальногo управління підприємством.

Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. Общ. ред. и предисл. д.э.н. В.И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
2. Височин В.В. Визначення конкурентоспроможності підприємств методом бенчмаркінгу // Управління організацією: регіональні аспекти: Матеріали X міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці, 12-13 квітня 2002 р. / За ред. В.Г. Герасимчука. — К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2002. — С. 46—47.
3. Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — № 3. — С. 39—41.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: Б.Д. Гаврилишин; С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр "Академія", 2002. — 952 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 151 с.
6. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 2. — С. 97—104.
7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
8. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. — 495 с.
9. Ритвельд Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3. — С. 40—44.
10. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2012 р.