

# ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Анотація.** В статті розглянуто проблеми оперативного управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та якістю продукції харчових підприємств. Запропоновано інструменти та методи забезпечення життєздатності окремих галузей та підприємств на ринку, що зменшується в розмірах.

**Ключові слова:** економічна безпека, якість продукції, конкурентоспроможність, харчові підприємства.

## Operational management competitiveness, economic security and quality of food industry.

**Abstract.** The paper considers the problem of operational management competitiveness, economic security and quality of food production enterprises. The instruments and methods to ensure the viability of individual industries and enterprises in the market, reduced in size.

**Keywords:** economic security, product quality, competitiveness, food enterprises.

**Постановка проблеми.** Харчова промисловість є важливою складовою матеріального виробництва в Україні. Її технічний стан, забезпечення сировинними, енергетичними та іншими ресурсами, а отже, стабільна робота її підприємств визначають продовольчу безпеку держави. Стрімка зміна макроекономічної ситуації суттєво вплинула на діяльність підприємств харчової промисловості. Нині актуальним є не стільки нарощування обсягів виробництва на зростаючому ринку, а забезпечення життєздатності окремих галузей та підприємств на ринку, що зменшується в розмірах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед останніх наукових досліджень, присвячених проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств можна виділити праці Л. Піддубної, Н. Тарнавської, Г. Яковлева, зокрема харчових – Л. Гринівой, О. Кошулько, І. Рожкової, І. Суха, В. Слободянюк. Однак багато питань в цій сфері залишаються невирішеними, зокрема потребує формування механізм управління конкурентоспроможністю, здатний забезпечити безперервне і стійке підвищення рівня конкурентоспроможності харчового підприємства. Це, насамперед, стосується розробки методологічної бази формування цього механізму.

**Метою статті** є поглиблення методичних засад оперативного управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та якістю продукції харчових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Особливої уваги заслуговує питання оцінки конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання з точки зору їх здатності до виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби на нестабільному ринку. Оцінка конкурентоспроможності підприємства і його продукції дозволяє підприємству вирішити наступні важливі завдання: визначити своє положення на певному ринку, розробити стратегічні і тактичні заходи ефективного управління, вибрати партнерів для організації спільного випуску продукції, залучити кошти в перспективне виробництво, скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в сучасних умовах мають бути відкориговані із урахуванням змін зовнішнього середовища, а саме [1]:

1) конкурентних зрушень на окремих сегментах ринку харчової продукції, коли за рахунок по-

вільної реакції на зовнішні подразники підприємства-лідери втрачають свої позиції;

2) змін структури конкурентоспроможності підприємств – на перший план виходять такі чинники, як фінансова стійкість та конкурентоспроможність товару;

3) високого ступеню невизначеності на ринку та не прогнозованості подальшого розвитку подій.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися різними методами. У загальному вигляді їх можна поділити на стратегічні та економіко-статистичні. Ми вважаємо, що в сучасних економічних умовах доцільним є паралельне використання декількох методів, що взаємодоповнюються. Наприклад, доречним є паралельне використання SWOT-аналізу та методу теорії ефективної конкуренції для оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Методика проведення SWOT-аналізу є універсальною для підприємств різних галузей та широко освітлена у економічній літературі. Водночас використання методу теорії ефективної конкуренції передбачає індивідуальний підхід та адаптацію методики до особливостей об'єкту оцінювання шляхом визначення вагових коефіцієнтів. Тому зупинимось докладніше на цьому питанні. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом ефективної конкуренції передбачає наступні етапи:

1. Визначення кола підприємств-конкурентів.

2. Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

3. Формування системи оціночних показників. Відповідно до обраної методики конкурентоспроможність підприємства досліджується за наступними напрямками:

- ефективність управління виробничим процесом оцінюється показниками витрат на одиницю виробленої продукції, фондівіддачею, рентабельністю виробництва та продуктивністю праці;

- ефективність управління оборотними коштами оцінюється за коефіцієнтами автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та коефіцієнтом оборотності обігових коштів;

- ефективність управління збутом оцінюється рентабельністю продажів, коефіцієнтом затовареності готовою продукцією, коефіцієнтом використання виробничої потужності та коефіцієнтом ефективності реклами й засобів стимулювання збуту;

- конкурентоспроможність товару визначається на основі порівняння ціни та якості продукції підприємства із товарами-аналогами.

4. Формування системи бальної оцінки та визначення коефіцієнтів вагомості для кожної групи критеріїв оцінки. Це обумовлено тим, що визначені показники мають різну міру важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

В існуючих ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства в першу чергу, визначається конкурентоспроможністю його продукції, а також здатністю забезпечувати й підтримувати стійке фінансове положення. Управління збутом також відіграє вагомий роль, враховуючи зниження споживчого попиту на продукцію. Водночас ефективність управління виробничим процесом є важливим, але не визначальним чинником при оцінюванні конкурентоспроможності в ситуації, коли нагальною задачею є не розширення масштабів виробництва, а принаймні їх збереження.

5. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства: розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали); розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства; розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

За допомогою описаної вище методики нами була проведена оцінка потенціалу підприємств харчової промисловості за два роки на прикладі підприємств плодоовочевої консервної промисловості півдня України. Результати дослідження продемонстрували середній рівень конкурентоспроможності об'єктів дослідження із слабко вираженим трендом до покращення ситуації. У структурі конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості найбільш слабкими місцями є ефективність управління оборотними коштами та збутова політика. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом та конкурентоспроможність продукції підприємств, що досліджувались, знаходяться на досить високому рівні.

Одним із важливіших етапів оцінки є виявлення основних факторів, що визначають споживчі якості продукту. Комплексна оцінка товару вимагає використання системи факторів. Кожний фактор, з одного боку, носить самостійний характер, а з іншо-

го, є складеною частиною загальної характеристики об'єкту. В процесі проведеного маркетингового дослідження та математичної обробки отриманої інформації було отримано, що найважливішими факторами для оцінки конкурентоспроможності ковбаси є ціна, смакові якості, склад, виробник, відповідність ДСТ, відсутність барвників, запах, зовнішній вид, точки продажу. Таким чином, із застосуванням отриманої інформації можливо підвищити якість оцінки конкурентоспроможності продукції промислової галузі.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в існуючих умовах є наступні:

- прискорення оборотності обігових коштів;
- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення ефективності збутової політики за рахунок вдосконалення маркетингової політики та ефективного використання конкурентних переваг продукції;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;
- впровадження нових видів продукції відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

Проблема підвищення конкурентоспроможності визнається однією з важливіших у теорії і практиці економічної науки. Важливого значення вона набуває для українських промислових підприємств, функціонуючих в умовах транзитивної економіки, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими. Вирішення задачі підвищення конкурентоспроможності ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості управління та іншими причинами.

Особливої гостроти проблема підвищення конкурентоспроможності набуває для харчових підприємств. Через обмежений доступ до зовнішніх ринків, сучасні вимоги до якості продукції харчової промисловості, низьку активність та ефективність інноваційної діяльності, недосконалість бізнес-процесів та неякісний менеджмент, відсутність державної підтримки, харчовим підприємствам необхідна ефективно функціонуюча система управління конкурентоспроможніс-

тю, яка б відповідала сучасним умовам відкритої економіки.

Будь-яке харчове підприємство є типовим промисловим підприємством, системою з характерними для неї відповідними елементами і властивостями. Система управління харчового підприємства має функціонувати відповідно до цілей управління та при наявності чітких кінцевих результатів. Реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можливо тільки за наявності в системі відповідного механізму управління. В системі управління він займає центральне місце і забезпечує приведення її в дію.

Принципами формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, і отже, її механізму є: принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру; принцип цільової стратегії управління; принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю; принцип орієнтації на кінцеві результати; принцип стимулювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей. Особливості механізмів визначаються характером дій з організації управління. На рис. 1 показана схема здійснення управління конкурентоспроможністю харчового підприємства.

Основне місце в ньому займає орган управління, який необхідно створити на підприємстві або, в окремих випадках, ці функції можна покласти на відділ маркетингу. Цей орган управління повинен вести аналіз кон'юнктури ринку і розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості харчової продукції, зниження собівартості і цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення.

Ключовою умовою побудови ефективного механізму управління є необхідність використання управлінськими працівниками методів та інструментів управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень. З огляду на всю сукупність особливостей, що супроводжують процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства, нами виділено спеціальні його методи й інструменти (табл. 1).



Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Таблиця 1

Методи й інструменти управління конкурентоспроможністю харчових підприємств\*

Етап прийняття управлінських рішень	Зміст та особливості етапу прийняття управлінських рішень	Використовувані методи та інструменти
Аналіз ситуації на ринку	Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку	Системний і ситуаційний підхід, евристичні та матричні методи, використання коефіцієнтів визначення інтенсивності конкуренції
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення	Постановка мети, формування бази даних, аналіз проблем	Анкетування, аналіз, побудова дерева рішень
Визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення	Встановлення критеріїв, формування обмежень, встановлення логічного взаємозв'язку між критеріями й обмеженнями	Метод сценаріїв, розробка процедури моделювання, методи дослідження операцій
Оцінка альтернативних варіантів і вибір найкращого варіанта управлінського рішення	Порівняльна оцінка альтернатив, зіставлення за ступенем відповідності критеріям оцінки ефективності результату	Оцінні методи, економіко-математичне моделювання
Організаційний супровід і інформаційна підтримка прийняття й реалізації управлінського рішення	Визначення й закріплення функціональних обов'язків управлінських працівників, моніторинг, оцінка ризику	Кількісні методи, методи управління персоналом, модель справедливості

\* Розроблено автором

У запропонованому механізмі надзвичайно важливе місце займає нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю, яка містить державні, галузеві стандарти, технічні умови та стандарти підприємств. Важливе значення стандартизації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства доведено багатьма вченими. Вагомою є роль стандартів у системах сертифікації харчової продукції, які значно впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Слід зазначити, що в національній системі стандартизації багато невирішених проблем, які стримують розвиток експорту, призводять до втрати позицій на ринках Європи та СНД. Більшість національних стандартів не відповідають міжнародним і європейським вимогам, а результати українських сертифікаційних та акредитаційних процедур не визнають європейські країни. З огляду на низькі темпи гармонізації стандартів та той факт, що країни близького та далекого зарубіжжя активно впроваджують європейські та міжнародні стандарти, цілком зрозуміло, що України опинилася перед загрозою втрати потенційних ринків.

Аналіз використання стандартів підприємства в Україні свідчить, що більшість з них має організаційно-методичний характер і поширюється переважно на процеси організації й управління підприємством, проте закордоном стандарти підприємства використовують як нормативні документи на продукцію.

На нашу думку, в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища в Україні розв'язання проблеми управління конкурентоспроможності підприємства потребує відповідного механізму узгодження досягнень НТП та вимог споживачів. Оскільки стандарти підприємств гарантують необхідний рівень властивостей продукції, який влаштовує споживачів, їх можна розглядати як інструмент такого узгодження [3].

Для успішного функціонування механізму управління необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням всіх відділів, служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням його конкурентоспроможності, тому що один орган управління не зможе забезпечити її підвищення і підтримку на належному рівні. У цьому зв'язку необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності

підприємства між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності.

Служба управління конкурентоспроможністю підприємства (СУКП), має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх його підрозділів. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю підприємства й раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства (рис. 2).

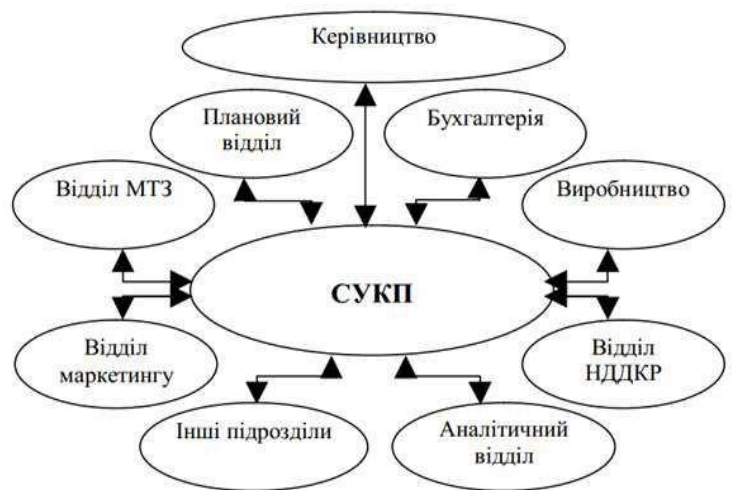


Рис. 2. Схема взаємозв'язку СУКП із відділами і службами харчових підприємств

Використання комплексного цільового підходу для формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних відділів та служб у єдину систему й цілеспрямовано управляти їх діяльністю по підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Важливим моментом при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура управління конкурентоспроможністю є сукупністю підрозділів, що займаються побудовою, координацією роботи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Можна виділити наступні основні фактори визначення організаційної структури управління конкурентоспроможністю харчового підприємства:

- масштаби виробництва та обсяги реалізації;
- асортимент й номенклатура випуску;
- рівень спеціалізації та концентрації;
- ступінь розвитку регіональної інфраструктури.

Очевидно, що для забезпечення ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю, насамперед, потрібно послідовно встановити:

1) Обсяги виробництва, асортимент й номенклатуру випуску, заходи щодо досягнення поставлених цілей;

2) Необхідне ресурсне забезпечення для досягнення запланованого обсягу виробництва й продажів та поставлених цілей;

3) Розробити процеси переробки компонентів, що перебувають на «вході» у систему в продукцію на її «виході»;

4) Розробити структури, які реалізують ці процеси.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити перетворення

мети в кінцевий результат. На рис. 3 представлена послідовність такого перетворення. Для досягнення поставлених цілей потрібні організаційно-технічні заходи, засоби й механізми досягнення цілей, сукупність необхідних ресурсів.

Якщо, наприклад, єдиним пріоритетом і метою управління конкурентоспроможністю визначено підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, то для її досягнення необхідно вирішити чотири основні завдання:

1) підвищити якість продукції;

2) знизити витрати виробництва на 4,5-5%.

Це дасть можливість знизити ціни на 3-3,5%;

3) активізувати діяльність з маркетингового сприяння збуту;

4) освоїти нові ринки, включаючи зовнішні.

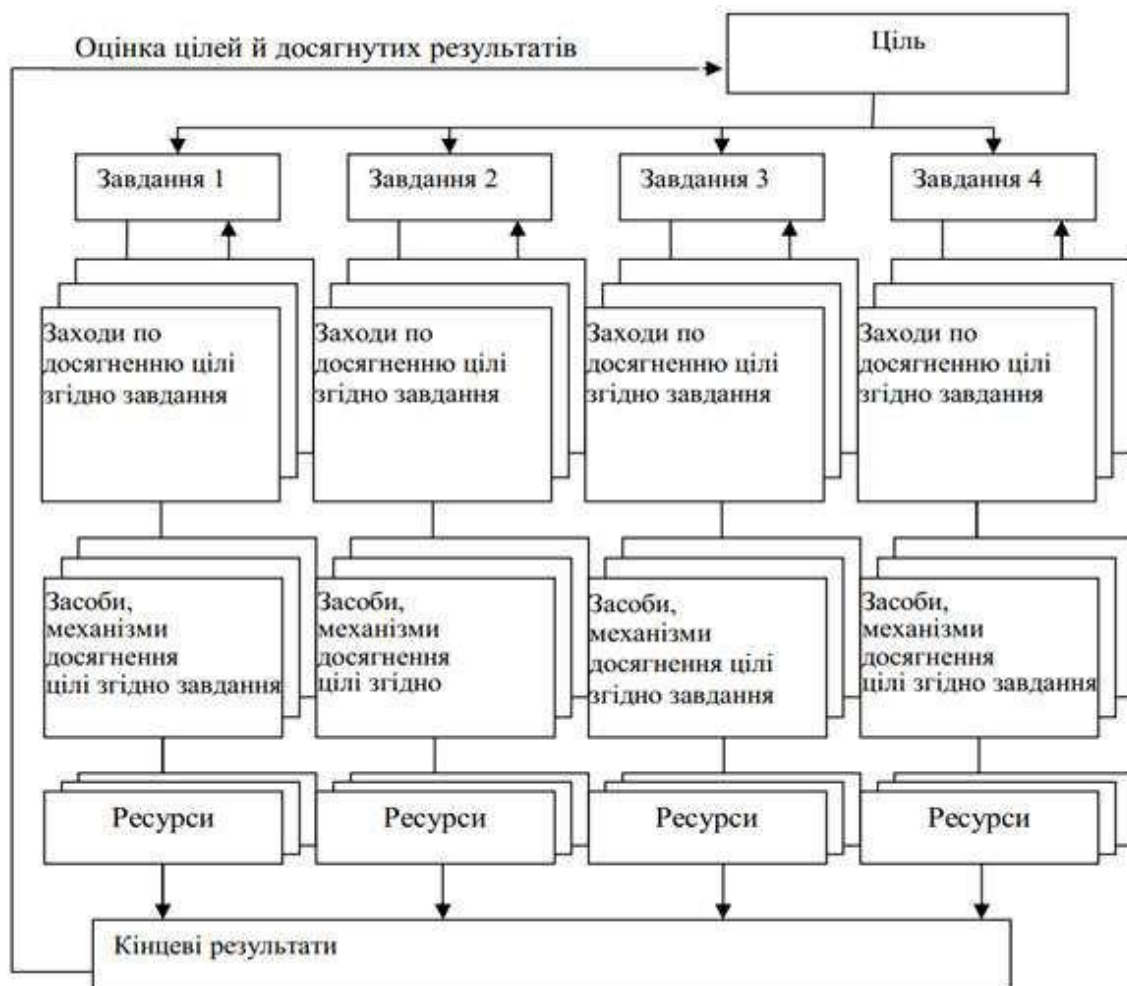


Рис. 3. Схема перетворення мети в кінцевий результат

Основними заходами по досягненню цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, є використання у виробництві високоякісної сировини, оснащення виробництва сучасним устаткуванням, застосування інноваційних технологій обробки, зберігання продукції і т.п. Засобами досягнення цілей можуть бути освоєння нових видів продукції, технологій виробництва, прогресивних методів організації праці та виробництва; удосконалювання планування, мотивації, стимулювання праці; посилення адміністративно-правового впливу на об'єкт управління; формування організаційної культури і т.п.

Визначальною умовою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність та раціональне використання трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, без яких неможливо ефективно управляти виробничим процесом та забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності. Таким чином, саме комплексне ув'язування цілей, завдань, засобів досягнення цілей та ресурсів дозволить досягти запланованих кінцевих результатів. Це й становить, на наш погляд, основу комплексного системного підходу до управління і його організації в сфері забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств [2].

Для досягнення цілей, ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно систематично проводити моніторинг і оцінку ступеня відповідності досягнутих проміжних і кінцевих результатів поставленим цілям і завданням управління й своєчасно приймати управлінські рішення по правовому, адміністративному, економічному контролю і регулюванню процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Найбільш значимим економічним важелем механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості ми вважаємо стимулювання персоналу у досягненні необхідної якості харчової продукції і мінімальних витрат виробництва. У цьому зв'язку пропонується розробити й затвердити положення по стимулюванню працівників підприємства, де за виконання плану по виготовленню і реалізації високоякісної продукції передбачити преміювання, відповідно до його розробленої системи.

При визначенні сфер контролю необхідно закріпити виконавців за керівниками, установити форми, визначити терміни проведення. Відзначимо, що рівень працездатності механізму управління залежить від того, наскільки налагоджена система комунікацій. Інформація може поширюватися по двох напрямках: вертикальному, тобто по рівнях ієрархії і горизонтальному – на кожному рівні. Важливим аспектом формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є створення комунікаційних систем, визначення порядку обміну інформацією.

В підсумку слід вказати, що спираючись на організаційно-економічний механізм, система управління повинна забезпечувати тісний взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з попитом, збутом і ефективністю виробництва, а також здійснювати комплексний вплив на певні об'єкти управління на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і рівнях його управління.

**Висновки.** Таким чином, у статті представлено методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства, в якому надзвичайно важливе місце займає нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю. Серед усіх нормативних документів зі стандартизації особливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності відіграють стандарти підприємств. Тому подальші дослідження передбачають формування методологічної бази забезпечення конкурентоспроможності через вимоги стандартів харчового підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н.В. Планування ефективного розвитку підприємств харчової промисловості України. Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти. – Д., 2011. – Т. 1 : Актуальні питання економічного розвитку. – С.88-90.
2. Заїнчковський А.О. Економічна безпека підприємства / А.О. Заїнчковський, Т.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури. 2009. – 256 с.
3. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: [монографія] / В.А. Павлова. – Д.: Вид.-во ДУЕП, 2006. – 276 с.