

Висновки. В умовах загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках великого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств. Будь-які заходи щодо підвищення ефективності підприємств неможливі без відповідного менеджменту персоналу, при цьому першорядне значення має не стільки чисельність працівників, скільки їх якість, яка характеризується кваліфікаційною, освітньою, професійно-посадовою, віковою структурою. Отже, питання щодо дослідження структури трудового потенціалу персоналу є досить актуальним та, загалом, у дослідженнях з тематики вдосконалення структури трудового потенціалу персоналу бракує системного підходу.

Нагальна необхідність удосконалення структури трудового потенціалу персоналу вітчизняних підприємств потребує проведення глибоких досліджень, а саме: пошуку нових теоретичних підходів; побудови моделей впливу структури трудового потенціалу персоналу на ефективність діяльності підприємств; розроблення практичних рекомендацій

щодо адаптації підприємств до ринкових умов функціонування.

Оскільки найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди: їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація щодо трудової діяльності, існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства. Отже, майстерність і кваліфікація, творчий підхід персоналу є важливими складовими зростання продуктивності праці, а отже, і конкурентоспроможності. Удосконалюючи механізми й роботу з персоналом, підприємство надає своїм співробітникам практично необмежені можливості розвитку і навчання з тим, щоб трудовий потенціал персоналу підприємства більш активно використовувався; для формування та реалізації системи його конкурентних переваг і одержувався значно більший прибуток за допомогою використання нестандартних підходів і рішень для забезпечення зростання підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткач К. І. Проблеми розвитку харчової промисловості в Україні. / К. І. Ткач // *Економіческие инновации*. - № 33, 2008. - С. 231.
2. Крушельницька О. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - К., - 2006. - 308 с.
3. Михайлова Л. І. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / Л. І. Михайлова. - К. : 2007. - 248 с.
4. Воронкова В. Г. *Кадровий менеджмент : навчальний посібник*. / В. Г. Воронкова. - К. : ВД «Професіонал», 2004. - 192 с.
5. Савельєва В. С. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
6. Щербак В. Г. *Управління персоналом підприємства. Наукове видання*. / В. Г. Щербак. - Харків, - 2005. - 220 с.
7. Бородатий В. П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. / В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський. - К. : ІЗМН, 1997. - 272 с.
8. Хруцкий В. Е. *Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей* / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 224 с.



УДК 339.137.2 : 339.138

ХАРКІВСЬКИЙ Д.Ф., д-р екон. наук, професор, КОВАЛЬ Л.І., магістр
Одеська національна академія харчових технологій

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У статті розглянуті основи розробки конкурентних стратегій, починаючи від методів конкуренції, моделей опису конкурентних ринків і основних видів конкурентних стратегій – до конкретних методів їх розробки.

Ключові слова: конкурентна перевага, конкурентоспроможність продукції, конкурентна стратегія, стратегічне планування.

The article presents the basics of developing competitive strategies, ranging from methods of competition, the models describing competitive markets and core competitive strategy sort - to specific techniques for their development.

Keywords: competitive advantage, competitive products, competitive strategy, strategic planning.

Вступ. Ринкова конкуренція зараз стала механізмом відбраковування усіх неефективних форм виробництва, торгівлі і методів господарювання. Відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції найчастіше приводить до серйозних прорахунків при встановленні цін, що веде до істотних збитків, а іноді і до банкрутства підприємств. Разом з тим, політика вітчизняних підприємств у галузі забезпечення конкурентоспроможності продукції здебільшого є недостатньо кваліфікованою. Тому значення стратегічної поведінки, що дозволяє підприємству виживати у конкурентній боротьбі, різко зросло останнім часом.

Постановка завдання. Провести вивчення теоретичних основ і методів розробки конкурентних стратегій та їх ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Методи дослідження базуються на методології: теорії систем і

системного аналізу, портфельного та SWOT-аналізу; теоретичних положеннях стратегічного планування та управління.

Результати. Конкурентні переваги - це положення фірми на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та залучати покупців. Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку є модель «п'яти сил конкуренції» відомого англійського вченого і авторитету у галузі конкуренції М. Портера [1]. Фірми одержують конкурентну перевагу, розробляючи нові засоби діяльності, впроваджуючи нові технології або компоненти виробництва.

Одним з перших і основних етапів процесу досягнення конкурентних переваг підприємства (фірми) - є оцінка його конкурентоспроможності, яка багато в чому визначається конкурентоспроможністю товарів.

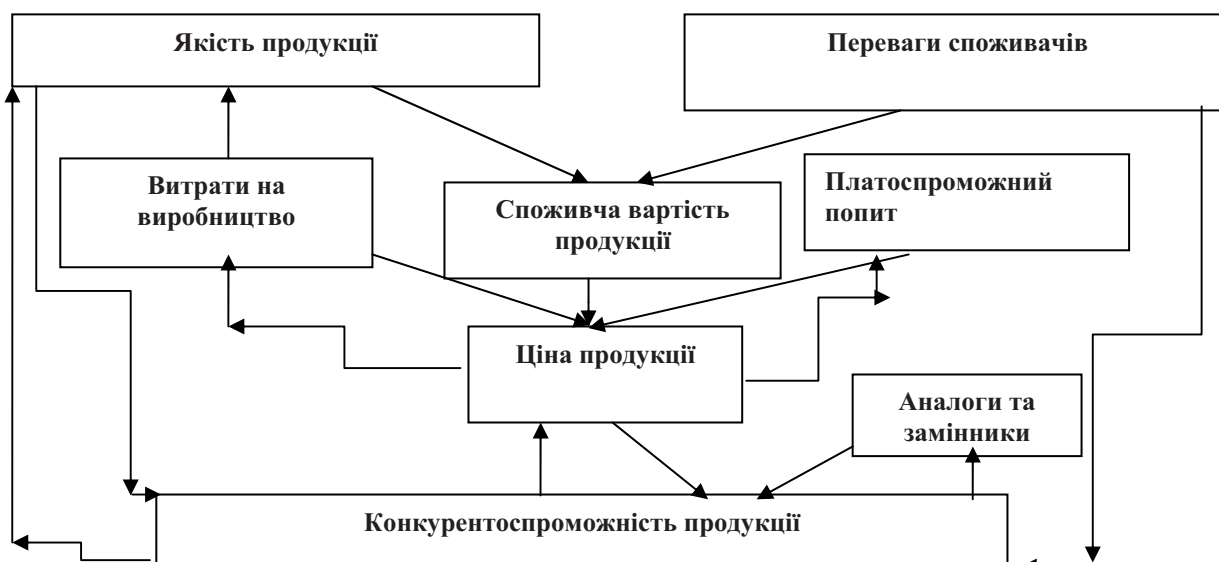


Рис. 1. Механізм формування конкурентоспроможності продукції

Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і становлять основу конкурентної стратегії підприємства [2].

Конкурентна стратегія – це діяльність фірми, спрямована на придбання та утримання конкурентних переваг у відношенні конкуруючих з нею фірм.

Приведемо основні типи підходів до завоювання конкурентної переваги [3]:

1. Стратегія лідерства за низькими цінами націлена на те, щоб добитися здійснення виробництва з найбільш низькими галузевими витратами.
2. Стратегія диференціації, пов'язана з доданням продукту специфічних властивостей, які

забезпечать фірмі лояльність споживачів до її продукції.

3. Стратегія конкуренції на основі ринкової ніші – є таким типом стратегії, коли фірма концентрує свої зусилля на вузькій частині ринку.
4. Стратегія ціноутворення - є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать усі наступні маркетингові дії підприємства.
5. Стратегія впровадження нововведень. Головна мета цієї стратегії – визначити конкурентів і одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мізерно мала [4].

6. Стратегія негайного реагування - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.
Стратегічне планування - це процес здійс-

нення сукупності систематизованих та взаємопогоджуваних робіт з визначенням довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства. Основні його етапи приведені на рис. 2.

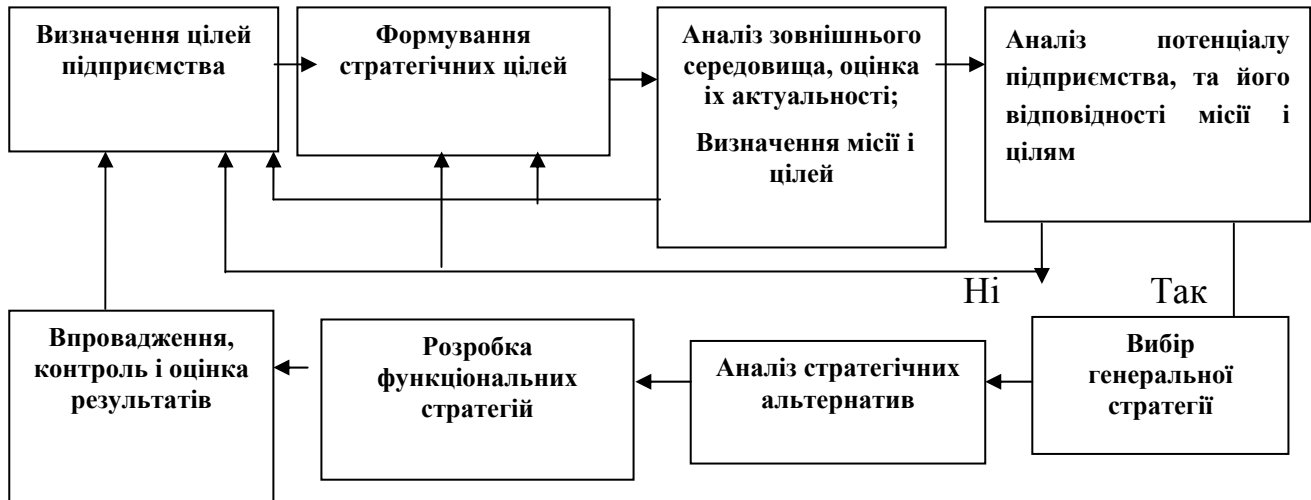


Рис. 2. Основні етапи стратегічного планування

Процес розробки стратегії досягнення конкурентних переваг починається з визначення положення підприємства на ринку і мети, яку воно прагне досягти. Спочатку проводиться маркетинговий аудит, який визначає позицію підприємства, аналіз маркетингового середовища, його цілей, стратегій, можливостей і проблем. Потім будується так звана матриця SWOT-аналізу, яка приведена в таблиці 1 (на прикладі торговельної мережі «Коровай»).

Існує система так званих еталонних або базових стратегій, яка включає основні види стратегій, вивірені практикою та розглянутих у спеціальній літературі. Конкретні методи розробки конкурентної стратегії наведено на рис. 3.

Портфельний аналіз, проведений по методу БКГ, дозволив установити, що у портфелі розглянутого вище підприємства ТОВ ТБ «Коровай» є усі чотири види стратегічних господарських одиниць: СГО 2 - «Зірка» (етнічний хліб сорту «Євро»); СГО 3 - «Дійна корова» (масові сорти хліба); СГО 1 - «Знак питання» (хліб «Отрубний» і «Цілющий», які мають цілющо-профілактичні властивості) і СГО 4 - «Собака» (бубличні вироби). Тому згідно SWOT-аналізу можна встановити, що для ТОВ ТБ «Коровай» найбільш ефективна стратегія диференціації, тобто реалізація нових видів продукції, збагачених корисними речовинами, вітамінами і біодобавками, освоєння нових сегментів ринку цілющо-профілактичної продукції.

Для обраної стратегії конкурентних переваг необхідна додаткова розробка відповідної маркетингової стратегії: наступальної, оборонної чи відступальної.

Для формування маркетингової стратегії, яка буде підтримувати обрану конкурентну стратегію, проводиться оцінка маркетингової ситуації на ринку за допомогою матриці, у якій у якості змінних виступають 2 фактора:

- 1) Ситуація на ринку (темپ росту обсягу продажів товару, товарні запаси, коливання цін і ін.);
- 2) Власні можливості (частка, займана підприємством на ринку, рівень конкурентоспроможності, кредитно-фінансовий потенціал та інше).

У випадку ТОВ ТБ «Одеській коровай» оптимальною стратегією буде наступальна стратегія, яка полягає в утриманні лідерства на регіональному ринку «хліб із цілющо-профілактичними властивостями». Але даний вид маркетингової стратегії зажадає вкладення додаткових засобів, однак це дозволить збільшити частку ринку та змінити споживчі переваги. Так, згідно розрахунком, ТОВ ТБ «Коровай» зможе підвищити свою конкурентоспроможність приблизно на 50% і за рахунок цього збільшити свою частку ринку майже у 2 рази. Отримані економічні показники конкурентної стратегії ТОВ ТБ «Коровай» дозволяють зробити висновок, що вона економічно доцільна і дозволить значно зміцнити конкурентні позиції підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ ТБ «Коровай»

| | | |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">SW</p> <p style="text-align: center;">OT</p> | <p style="text-align: center;"><u>S – Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стійке фінансове становище. 2. Досвід керівництва. 3. Наявність постійних покупців. 4. Налаштована система збуту. 5. Реалізація нового сорту хліба, збагаченого вітамінами. 6. Придбання нового обладнання для випічки власного хліба за прискореною технологією із внесенням вітамінів та біодобавок. | <p style="text-align: center;"><u>W – Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системного підходу управління асортиментом продукції та непогодженість програми асортименту з можливостями підприємства і потребами ринку. 2. Вузький асортимент. 3. Недостатні: імідж, рівень маркетингу та збуту. 4. Недолік засобів на фінансування заходів щодо розширення асортименту продукції. |
| <p style="text-align: center;"><u>О – Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність методології системного управління асортиментом на базі матриць продуктового аналізу БКГ. 2. Ріст цільової аудиторії орієнтованої на продукти лікувально-профілактичного призначення. 3. Поява нових постачальників хліба і біодобавок. 4. Розширення ринку збуту. 6. Кредитування у банку. | <p style="text-align: center;"><u>SxO Сили та можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння випуску вітамінного хліба - розширення асортименту і обсягів реалізації, резерви потужностей, ріст цільової аудиторії продукції з оздоровчо-профілактичними властивостями. 2. Виробництво власного хліба – розширення ринку збуту. 3. Низькі ціни, наявність постійних покупців, випуск вітамінної продукції - ріст цільової аудиторії споживачів хліба з оздоровчими властивостями. | <p style="text-align: center;"><u>Слабості-можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системного підходу для управління асортиментом – методологія портфельного аналізу. 2. Вузький асортимент – наявність біодобавок, ріст цільової аудиторії. 3. Недостатня чисельність постачальників – співробітництво з постачальниками. 4. Недостатній імідж, недовикористання потужностей - розширення реалізації хлібу з оздоровчими властивостями. 5. Недолік засобів – кредитування у банку. |
| <p style="text-align: center;"><u>T-погрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча конкуренція і поява нових конкурентів. 2. Ріст цін на сировину, паливо й енергію. 3. Зростаюча вимогливість покупців до якості продукції. 4. Нестійкість законодавчої бази в області бізнесу. 5. Високий рівень інфляції. 6. Фінансова криза, економічна і політична нестабільність у країні. | <p style="text-align: center;"><u>SxT Сили та погрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі ціни, резерви потужностей. Випуск хліба, збагаченого вітамінами – ріст конкуренції. 2. Освоєння випуску хліба, збагаченого вітамінами - зростаюча вимогливість споживачів до якості, ріст конкуренції. 3. Низькі ціни - ріст цін на сировину, паливо та енергію, інфляція, ріст конкуренції. | <p style="text-align: center;"><u>WxT Слабості та погрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системного підходу до управління асортиментом; вузький асортимент, відсутність маркетингу та реклами - ріст конкуренції і вимогливості до якості продукції. 2. Недолік фінансових коштів - ріст цін на сировину, паливо, енергію, ріст інфляції. |

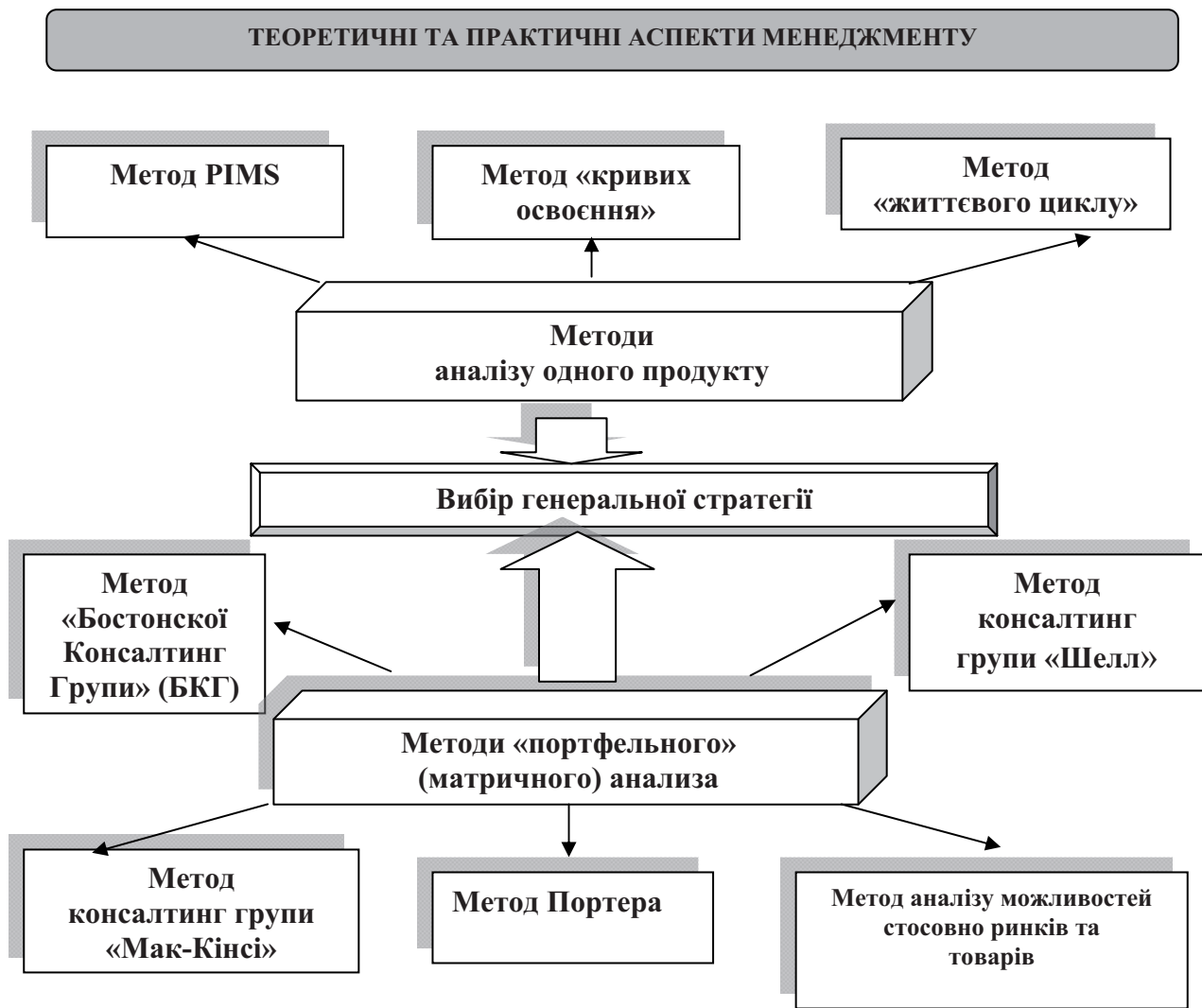


Рис. 3. Можливі методи вибору конкурентної стратегії підприємства

Висновки: Завоювання та утримання конкурентної переваги є чи не визначальним завданням фірми, оскільки саме це забезпечить їй як надійне джерело одержання прибутку, так і господарську

стійкість у довгостроковій перспективі. Для збереження переваги потрібні зміни; фірми повинні витягати користь із тенденцій, що спостерігаються, у жодному разі не ігноруючи їх.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз : учеб. пособие. / И. К. Беляевский. — М. : Финансы и статистика, 2009.
2. Еленева Ю. Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело» : Дис. канд. техн. наук. / Ю. Я. Еленева. - М., 2007.
3. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2008.
4. Баканов М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. - М. : Финансы и статистика, 2008.

