

В.В. Губіна

**МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Харків 2015

УДК 338:658.562  
ББК65.9(4УКР)32-55  
Г93

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою Міжнародного університету бізнесу і права  
(30.03.2015р., протокол №3)*

**Рецензенти:**

Топіха В.І., д-р економічних наук, професор;  
Потьомкін Л.М., д-р економічних наук, професор

Г 93      **Губіна В.В.**

Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: [монографія] / В.В. Губіна.-Харків: Панов, 2015.-204с.

ISBN 978-617-7293-36-0

У монографії розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості на основі управління ресурсозберегаючою діяльністю, що базується на принципах раціональності й програмно-цільового підходу, реалізує комплекс заходів з підвищення ефективності управління ресурсозберігаючою діяльністю на основі використання сукупності організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберегаючих нововведень, створюваних і освоєваних підприємством, і реалізованих на принципах адаптації й раціональності.

Основні теоретичні і практичні положення можна використовувати у процесі управління діяльністю підприємств харчової промисловості, при формуванні їх конкретних стратегій.

Книга стане в нагоді робітникам харчової промисловості, працівникам органів влади різних рівнів, студентам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів.

**УДК 338:658.562  
ББК 65.9(4УКР)32-55**

ISBN 978-617-7293-36-0

© Губіна В.В., 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
1.1. Наукові засади забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.....	8
1.2. Умови і чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	20
1.3. Методичний базис оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	30
Висновки до розділу 1.....	49
Розділ 2	
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТ	
2.1. Аналіз конкурентоспроможності і ефективності ланцюга створення вартості продукту в харчовій промисловості.....	51
2.2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції.....	68
2.3. Оптимізаційне моделювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	89
Висновки до розділу 2.....	100
Розділ 3	
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
3.1. Механізм маркетингового планування конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості.....	102
3.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на основі механізму	

ресурсозбереження.....	118
3.3. Механізм стимулювання інноваційної діяльності як фактору конкурентоспроможності харчового підприємства.....	135
3.4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової потенціалів .....	160
Висновки до розділу 3.....	175
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	182
ДОДАТОК А.....	198

## ВСТУП

Завдання досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є одним з найважливіших умов соціально-економічного розвитку країни. Успішне функціонування вітчизняних харчових підприємств є необхідною умовою забезпечення економічної і продовольчої безпеки, підвищення рівня життя населення країни, товарного насичення внутрішнього ринку і успішної інтеграції України у світове економічне співтовариство.

В сучасних умовах продовольчий ринок характеризується високим динамізмом, гнучкістю й диверсифікованістю, посиленням конкурентної боротьби. Керівництво харчових підприємств змушене постійно відслідковувати зміни ринкової ситуації й застосовувати на практиці відповідні умовам конкуренції методи управління.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства стає одним з головних факторів виживання й розвитку в умовах змінного оточуючого середовища. Питання пошуку шляхів ефективного використання наявних ресурсів, компетенцій, можливостей розвитку підприємств мають особливе значення, оскільки їх вирішення дозволить забезпечити максимальне завантаження виробничих потужностей, зниження витрат і підвищення якості продукції й послуг, стабільність конкурентної позиції підприємства й збільшення частки лояльних споживачів.

Механізми формування ефективних конкурентних стратегій і контролю їх реалізації забезпечують стійкий зворотний зв'язок між цілями підприємства й процесом їх досягнення. Тому формування ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності харчового підприємства є основою створення й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Вивченню питань конкурентоспроможності присвячені роботи таких

відомих учених і практиків, як М. В. Ахматова, Л.В. Балабанова, В.М. Баутін, Д.О. Барабань, З.М. Борисенко, А.Є. Воронкова, І.О. Герасименко, І.О. Драган, Ю.О. Зайцев, В.К. Збарський, Ю.Б. Іванов, І.М. Кирчата, С. А. Линовицька, А.А. Мазаракі, Ю.В. Макогон, М.Й. Малік, С. В. Мілевський, В.А. Павлова, Л.М. Потьомкін, І.В. Смолін, Н.П. Тарнавська, В.І. Топіха, Р.А. Фатхутдинов, О.Б. Чернега та інші автори.

В наукових працях вказаних дослідників закладено теоретико-методологічний базис дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств. Проте, недостатня опрацьованість конкурентних стратегій й незавершеність системи механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості обумовлює необхідність розробки теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, що враховують вітчизняний і закордонний досвід, які будуть сприяти науково обґрунтованому управлінню цими процесами.

Метою цього дослідження була спроба розробити теоретико-методичні засади та виробити практичні рекомендації з формування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Реалізація цієї мети роботи обумовила наступні завдання: дослідити теоретичні аспекти теми та сформулювати визначення змісту і сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості на основі управління ресурсозберігаючою діяльністю; удосконалити методичний підхід до інтегральної оцінки рівня стратегічного конкурентного потенціалу харчового підприємства; обґрунтувати методичний інструментарій оцінки ефективності цінової політики харчового підприємства; запропонувати методичний підхід до оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту в харчовій промисловості; розвинути механізм стимулювання інновацій у підприємствах харчової промисловості; обґрунтувати концептуальну модель механізму формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості; розробити методичний

інструментарій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфічних особливостей харчової промисловості.

У висновках до роботи наведені найбільш важливі результати, що отримані у процесі дослідження. Зокрема, вперше розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості на основі управління ресурсозберігаючою діяльністю, що базується на принципах раціональності й програмно-цільового підходу, реалізує комплекс заходів з підвищення ефективності управління ресурсозберігаючою діяльністю на основі використання сукупності організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберігаючих нововведень, створюваних і освоєваних підприємством, і реалізованих на принципах адаптації й раціональності.

Удосконалено методичний підхід до інтегральної оцінки рівня стратегічного конкурентного потенціалу харчового підприємства, що передбачає диференційовану оцінку функціональних потенціалів і ключових компетенцій, розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу, його зіставлення з ринковим потенціалом і виявлення запасу стратегічної міцності; методичний інструментарій оцінки ефективності цінової політики харчового підприємства, а саме: розроблено методику експрес-оцінки для аналізу ефективності проведеної цінової політики з метою адаптації цін до конкурентного рівня; методичний підхід до оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту в харчовій промисловості, відмінною рисою якого є визначення рівня якості доданої вартості з використанням комбінації методів і показників у залежності від етапу оцінки.

І, на сам кінець дістали подальший розвиток визначення змісту і сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» з точки зору розкриття взаємозв'язку п'яти смислоутворюючих системних елементів: підприємство, споживачі, конкуренти, постачальники, інвестори, що функціонують у певному інституціональному середовищі; механізм стимулювання інновацій у підприємствах харчової промисловості, орієнтований на єдність і мобілізацію внутрішніх і зовнішніх умов, мотивації

інновацій на всіх рівнях управління, що включає систему методів й інструментів стимулювання інновацій з урахуванням їх раціональної взаємодії, враховує специфіку харчового виробництва й необхідні умови для їх використання; концептуальна модель механізму формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості з урахуванням виробничого, що базується на оцінці фондового й інноваційного потенціалів, і трудового потенціалу, заснованого на кількісній характеристиці трудової дієздатності працівників підприємства; методичний інструментарій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфічних особливостей харчової промисловості, а саме: розроблено модель факторного аналізу конкурентоспроможності харчового підприємства, що включає наступні групи факторів: фінансовий; виробничий; маркетинговий; конкурентоспроможність товару.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### **1.1. Наукові засади забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств**

Структурна перебудова промисловості є однією з головних умов досягнення глобальної мети - підвищення якості життя населення країни. Досягнення цієї мети визначається як сприянням підвищення конкурентоспроможності виробництва вітчизняних товарів і послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках, так і підвищенням частки галузей, що виготовляють продукцію з високим ступенем переробки та зайнятості населення. При цьому, розвиток наукомістких галузей на основі технологічного прориву є найважливішим стратегічним завданням, рішення якої ускладнюється посиленням процесу інтеграції та глобалізації [163].

Структурна перебудова - це зміна складу і співвідношення галузей на користь пріоритетних, відображаючих сутність і спрямованість трансформаційного періоду, коли особливо зростає значимість проблем конкурентоспроможності.

Формування конкурентоспроможності промисловості характеризується частотою і глибиною структурних перетворень, обумовлених необхідністю технологічного оновлення виробництва та його пристосування до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов. Здійснення масштабних проектів щодо соціально-економічного розвитку країни сприятиме вирішенню цієї проблеми, оскільки проводяться урядом заходи - побудова нової економічної

системи, докорінні зміни у виробничих відносинах, створення правової бази, проведення економічних реформ - створили основу ринкової економіки. Тим самим створені вирішальні передумови для переходу до наступного етапу перетворень економіки, до її структурної перебудови та підвищення на цій основі економічного зростання [96].

У період розвитку ринкових відносин сучасна структура промисловості складається під безпосереднім впливом об'єктивних тенденцій соціально-економічного розвитку. Швидке зростання масштабів виробництва, ускладнення внутрішньогалузевих і міжгалузевих зв'язків, розширення і постійне оновлення номенклатури промислових виробів, виникнення нових виробничих і промислових галузей викликають необхідність вдосконалення структури промисловості. Для вирішення комплексу складних проблем (структура промисловості відноситься до цієї категорії) в теоретико-методологічному аспекті потрібне застосування системних досліджень і методів системного підходу.

На сучасному етапі системний підхід представляє в значній мірі сукупність різних, іноді не пов'язаних між собою моделей і способів опису систем різного типу. Серед них особливе місце займають якісні концепції систем, досліді з побудови теоретичних моделей. У сучасних дослідженнях системно-структурних об'єктів мають місце три основних напрямки: структурно-функціональний аналіз, структуралізм і системний аналіз. Крім того, в самому структуралізмі є різні напрямки. Виходячи з цього, у дослідженнях структурної перебудови промисловості необхідно спиратися на ці напрямки, тому формування структури промисловості є одним з найважливіших етапів у плануванні та прогнозуванні розвитку економіки. У вітчизняних дослідженнях є певні думки з формування галузевої структури промисловості, що залежать від цілого комплексу чинників. При цьому ми виходимо із зростаючої ролі інвестицій у відношенні структурних зрушень в економіці, прискоренні якісних показників господарської діяльності на всіх рівнях [113].

Досліджуючи питання оптимізації структури промисловості, в теоретичному аспекті робиться висновок, що структура промисловості повинна постійно змінюватися відповідно до деяких нових принципів. Одним з таких принципів є принцип зовнішніх доповнень, пов'язаний з використанням декількох критеріїв: при вирішенні низки взаємопов'язаних питань оптимізації (структури промисловості) число критеріїв повинно бути не менше числа вирішуваних (цілей). Для другої мети вже потрібний другий критерій, для третьої - додатковий. Для кожної оптимізації потрібен новий критерій [132].

Структурні зрушення в економіці, зокрема в промисловості, дають повну картину процесів, що відбуваються в цій галузі і сприяють побудові довгострокових прогнозів з урахуванням наявного потенціалу розвитку національної економіки. Таким чином, вивчення теоретико-методологічних основ структури промисловості дозволяє згрупувати основні напрямки досліджень у цій сфері:

- Виявлення факторів, що впливають на формування галузевої (промисловість) структури: структура потреб суспільства, темпи економічного розвитку, наявність природно-природних ресурсів, розвиток інтеграційних процесів; напрямки і темпи НТП, ринкова кон'юнктура, форми організації виробництва; глобалізація фінансових ринків та ін .;

- Класифікація галузевих (промисловість) структур: традиційна-важка, легка, харчова; сучасна - технологічна сукупність, технологічні уклади;

- Дослідження теорії галузевих ринкових структур: регулювання і дерегулювання галузей економіки, інтелектуальна привабливість; визначення кількісних показників магістральної моделі траєкторії розвитку структури промисловості; визначення будови галузі на основі «п'яти» конкурентних сил і ефекти масштабу;

- Вдосконалення структури управління галузями промисловості методами горизонтального і вертикального напрямків з урахуванням експортно-орієнтованих виробництв, також технологічних меж та інновацій;

- Вдосконалення методів державного управління в галузі структуризації промисловості, правової та законодавчої бази в сфері структурних зрушень;

- Перебудова структури промисловості спирається на закономірність розвитку даної галузі в республіці.

Однак, основні напрями досліджень в галузі структурної перебудови промисловості повинні бути розглянуті з позиції її впливу на конкурентоспроможність галузей промисловості, оскільки на етапі формування ринкових відносин саме завдяки конкуренції, в основному, усуваються суперечності між попитом і пропозицією, співвідношення між якими впливає на рівень ринкової ціни. В даний час поняття конкурентоздатності по-різному трактується в економічній літературі, але нам видається, що проблема аналізу та оцінка конкурентоспроможності повинна вирішуватися на основі узгодженого застосування теоретичного і прикладного апарату. Тому структуру галузевих ринків слід розглядати з позиції конкуренції [147].

Конкуренція в перекладі з латинської означає «зіштовхування», «змагання» і висловлює собою форму взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки.

Конкуренція - це суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку [160].

Теорія конкуренції закладена роботами А. Сміта, М. Портера, Ф. Котлера, К. Макконела, С. Брю та інших вчених. Вивчення питань конкуренції присвячені праці і багатьох українських учених.

Розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможність не менш складно, оскільки дана економічна категорія належить до найбільш важливих інтегральних характеристик, застосовуваних для економічного аналізу стану як в цілому народного господарства України, так і конкретного

підприємства промисловості.

В даний час існують різні точки зору на визначення понять конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Конкуренція - суперництво між економічними суб'єктами (підприємствами, галузями, державами і т.д.) за обмежені ресурси, (матеріальні, фінансові, людські, часові і т.д.) за допомогою пошуку оптимальних методів вирішення існуючих завдань, які, в кінцевому підсумку, служать інтересам всього суспільства і стимулюють перехід економічної системи на новий етап розвитку [74].

Дане трактування конкуренції базується на обліку сучасних тенденцій в розумінні цього поняття, об'єднуючи підходи до конкуренції, з одного боку, як до боротьби, з іншого, як до стимулу, який є запорукою розвитку суспільства і виведення економічної системи на новий етап розвитку.

Конкурентоспроможність, як і конкуренція, має неоднозначне тлумачення у вітчизняній і зарубіжній літературі. Виходячи з проведеного аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», були виявлені ознаки, що розкривають сутність даної категорії:

1. Конкурентоспроможність виявляється і існує в умовах ринку.
2. Поняття «конкурентоспроможність» багатоваріантне, при цьому володіє властивістю універсальності і поширюється як на об'єкт (товар, послуга), так і на суб'єкт (організація, галузь, країна в цілому) ринкових відносин.
3. Конкурентоспроможність володіє багаторівневістю (товарний, мікро-, мезо - і макрорівень), на кожному з яких використовується свій набір характеристик для визначення конкурентоспроможності.
4. Конкурентоспроможність - непостійна, динамічна категорія, що обумовлено мінливою зовнішнім середовищем.
5. Конкурентоспроможність - відносна величина, де базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів.

Аналіз існуючих наукових підходів до вивчення поняття конкурентоспроможності з позицій теорії конкуренції дозволив, по-перше, констатувати відсутність єдності поглядів на сутність цієї категорії, а по-друге, сформулювати основні вимоги до її визначення стосовно до такого об'єкту як підприємство [70]:

- У визначенні повинні бути присутніми п'ять змістотворних елементів поняття конкурентоспроможності: підприємство, чия конкурентоспроможність оцінюється; споживач, своєю поведінкою визнає або не визнає цю конкурентоспроможність; конкуренти, щодо конкурентоспроможності яких оцінюється підприємство; постачальники, що надають підприємству, у порівнянні з конкурентами, унікальні або дешеві сировинні ресурси; інвестори, які вважають доцільним вкладати кошти в підприємство; повинен бути відображений динамічний характер конкурентоздатності;

- Повинна бути зазначена мета підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- Враховуючи динамічний характер конкурентоспроможності, у визначенні повинно бути присутнім умова зростання останньої;

- У визначенні має бути присутня інституційна сфера, яка грає в багатьох випадках визначальну роль у підвищенні конкурентоспроможності.

З урахуванням сформульованих вимог, під конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта слід розуміти його здатність, використовуючи найкращим чином свої ресурси, сформувати внутрішнє і зовнішнє інституційне забезпечення, створити конкурентні переваги, що дозволяють в сьогоденні і майбутньому бути більш привабливим, щодо конкурентів, для споживачів, постачальників та інвесторів, зберігаючи при цьому свою фінансову стійкість і позитивну динаміку вартості свого бізнесу [65].

Сформульоване визначення володіє такими відмітними особливостями:

- Є пряма вказівка на ефективне використання ресурсів як умови конкурентоспроможності підприємства;

- Відбита необхідність вдосконалення внутрішнього інституційного середовища та ефективного використання зовнішнього;

- Присутній орієнтир на довгостроковий період в плані стійкості і динаміки вартості бізнесу, відображена інноваційна складова поняття конкурентоспроможності.

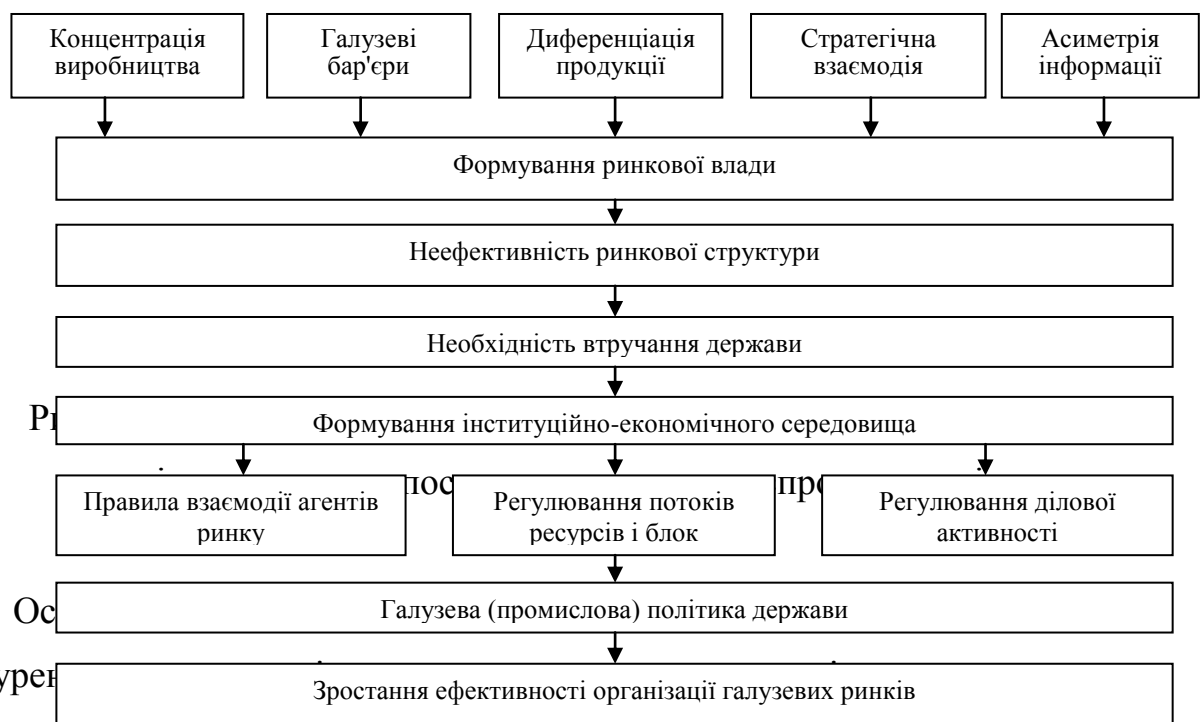
Спираючись на розуміння конкурентоспроможності провідними експертами в сфері конкурентоспроможності, можна її визначити як набір факторів, інститутів, і напрямів політики, визначаючих не тільки рівень продуктивності в країні, але й дозволяючих зберігати або підвищувати реальні доходи населення [68].

З економічної точки зору конкурентоспроможність складається з двох частин: адаптованість та інноваційність. Адаптованість являє собою здатність конкурентних компаній з метою підвищення продуктивності праці і зниження власної випускаємої продукції. Відносно конкурентоспроможності по частині інновацій, у наведеному випадку вона сприяла в умовах невизначеності підвищенню економічного зростання. В умовах посилення конкурентоспроможності у виготовленні промислової продукції особливу увагу слід звернути на весь шлях просування товару, бо головним завданням при вивченні ринку є визначення тривалості життєвого циклу товару - від зародження до початку насичення ринку.

В останні роки вчені-економісти намагаються проводити свої дослідження в області конкурентоспроможності та її впливу на структуру промисловості через призму «старої і нової конкуренції». У підсумку, можна відзначити, що все це сприяє не тільки визначенню конкурентоспроможності, а й виявленню наявних потенційних переваг в економіці.

Необхідними умовами переходу національної економіки країни на більш високу стадію конкурентоспроможності є: механізм формування факторів виробництва; кількість і якість факторів, їх постійний розвиток; внутрішньогалузева конкуренція і вдосконалення структури промисловості; вдосконалення попиту, націлене на випуск нових виробів на основі

структурних зрушень галузей промисловості; здатність до організації нового бізнесу великих промислових компаній, що конкурують на світовому ринку. Загальна блок-схема факторів, що обумовлюють створення промислової політики в умовах посилення конкурентоспроможності, можна представити таким чином (див. рис. 1.1.) Пропоновані блоки потенційних переваг промисловості країни повинні бути взаємопов'язані і взаємозумовлені один з одним. Таким чином, проблема взаємозв'язку конкурентоспроможності національної економіки та її структурної перебудови є складною для всіх країн [73].



конкурує  
структурної перебудови та комплексної реорганізації діючих підприємств. Формування конкурентоспроможності промисловості характеризується частотою і глибиною структурних перетворень, визначених необхідністю технологічного оновлення та його пристосування до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов. Важлива така політика структурної перебудови, яка б ґрунтувалася на зростанні конкурентоспроможності промисловості країни. Сьогодні популярні дві основні стратегії підвищення конкурентоспроможності структури промисловості - концепція підвищення конкурентоспроможності на основі промислової політики або на основі конкурентної політики. Перша ґрунтується на застосуванні посиленого



впливу на цей процес держави (ефективний у кризовий період розвитку держави). Друга - передбачає опору на ініціативу окремих підприємців, тобто розвиток економіки на основі механізму вільної конкуренції.

В даний час інновації стають вирішальним чинником забезпечення довгострокових конкурентних переваг вітчизняних промислових підприємств. Це особливо важливо, тому що більшість промислових підприємств характеризується низьким показником ефективності інноваційної діяльності. Виходячи з цього, виникає необхідність реформування промисловості, яку на даний момент неможливо здійснити на власних технологіях. По-перше, Україна не технологічно розвинена країна; по-друге, здійснення технологічних інновацій вимагає великих фінансових ресурсів; по-третє, можна через запозичення зарубіжних технологій здійснити широкомасштабну модернізацію; по-четверте, активній структурній перебудові промисловості не вистачає певних інституційних перетворень [47].

Ознаками сучасного підприємства, конкурентоспроможного на глобальному та національному рівні є наступні:

1) стійкий фінансовий стан, який виражається не тільки в стандартних показниках фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а й в можливості залучати фінансові ресурси для розвитку у вигляді кредитів або інвестицій;

2) диверсифікація (нафтова і нафтохімічна галузь, торгівля, харчова промисловість) або, навпаки, територіальне або товарне фокусування (будівництво) - залежно від умов діяльності або можливостей підприємства;

3) ефективна логістика, що включає в себе низькозатратне і швидке транспортування продукції або комплектуючих і мінімальне використання складських приміщень;

4) високий рівень післяпродажного обслуговування;

5) довгострокові контракти зі споживачами та іншими учасниками ринкових відносин, стратегічно важливими для підприємства;

6) наявність сучасних виробничих потужностей і їх своєчасне оновлення;

7) використання сучасних конкурентоспроможних технологій виробництва, орієнтованих на зниження собівартості за допомогою ресурсозбереження;

8) використання висококваліфікованого персоналу з можливостями його навчання і стимулювання;

9) сприятливі взаємини з органами влади.

Підприємства сучасної української економіки здійснюють два основних напрями розвитку: інерційний і адаптаційний. Інерційний розвиток характерний для багатьох підприємств машинобудування, оборонно-промислового комплексу, харчової промисловості, легкої промисловості.

Дані підприємства відповідають наступним характеристикам: високий рівень впливу державних органів і відомств на діяльність підприємства, висока собівартість продукції, постійні і довгострокові зв'язки в ближньому оточенні, низький рівень використання інноваційних технологій у виробництві, значний ступінь фізичного та морального зносу основних фондів, позаказна організація виробництва, нестабільне фінансове становище підприємства [35].

Адаптаційну модель поведінки здійснюють більшість підприємств харчової промисловості, торгівлі та сфери послуг, фінансові групи. Адаптаційний розвиток характеризується наступними внутрішніми показниками діяльності: незалежністю або епізодичною взаємодією з державними органами, гнучкими взаємозв'язками з мікросередовищем при збереженні стратегічно необхідних довгострокових контрактів, використанням інноваційних технологій у виробництві, високою інвестиційною активністю, диверсифікацією діяльності, застосуванням ресурсозберігаючих технологій, більшою фінансовою стійкістю. Однією з головних характеристик адаптаційної моделі поведінки підприємства є стратегія, спрямована на створення міжфірмових взаємозв'язків, спектр яких

досить широкий: стратегічні альянси, галузеві і територіальні кластери, субконтрактація, аутсорсинг і т.д.

Масштабні структурні перетворення обґрунтовують необхідність державного регулювання структурних змін. Внаслідок того, що ринок з масштабними проблемами за короткий термін не в змозі впоратися, то держава вирішує її за допомогою структурної політики. Якщо в короткостроковому і середньостроковому періодах часу технічне переоснащення промисловості може відбуватися переважно на основі запозичення іноземних технологій та інститутів, то в довгостроковому періоді структурні перетворення промисловості вимагають переорієнтації на переважно власні технологічні інновації та інститути. Відзначається, що необхідно концентрувати інноваційну політику держави у наступних напрямках: виявлення і розвиток технологій, що забезпечують промисловим підприємствам конкурентні переваги на світовому ринку; зростання державних витрат на фінансування НДДКР; розробка комплексних програм регіонів науки і технологій, що забезпечують науково-виробничу та інноваційну діяльність нових високотехнічних промислових підприємств та ін. Таким чином, системний аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності в промисловості країни дозволяє зробити ряд узагальнених висновків:

- Структура використання інвестицій за видами діяльності в промисловості республіки вкрай негативна, викликана тим, що лише за даними 2009 р. на частку добувної промисловості та енергетичного сектору доводилося 89,0% (що вкрай високо), а на частку обробної промисловості - лише 11,0% (що вкрай низько);

- У промисловості практично не спостерігається інноваційна діяльність, обсяг якої з кожним роком певною мірою збільшується, але за всіма її напрямками, як в кількісному, так і в якісному виразах вкрай низька, а її процентне співвідношення з інвестиціями взагалі невідповідне.

- Підприємства орієнтуються головним чином на короткострокові результати діяльності, внаслідок чого неможливо вести планомірну

підготовку виробництва і персоналу до оновлення продукції; підприємства не готові до змін ринкового попиту внаслідок відсутності чіткого зв'язку між результатами маркетингових досліджень і роботами з оновлення продукції;

- Неєфективність використання наявних ресурсів, а також незбалансованість інвестиційної політики підприємств, що призводить до розпорошення ресурсів. Не використовуються реальні резерви підвищення конкурентоспроможності випускаємої продукції;

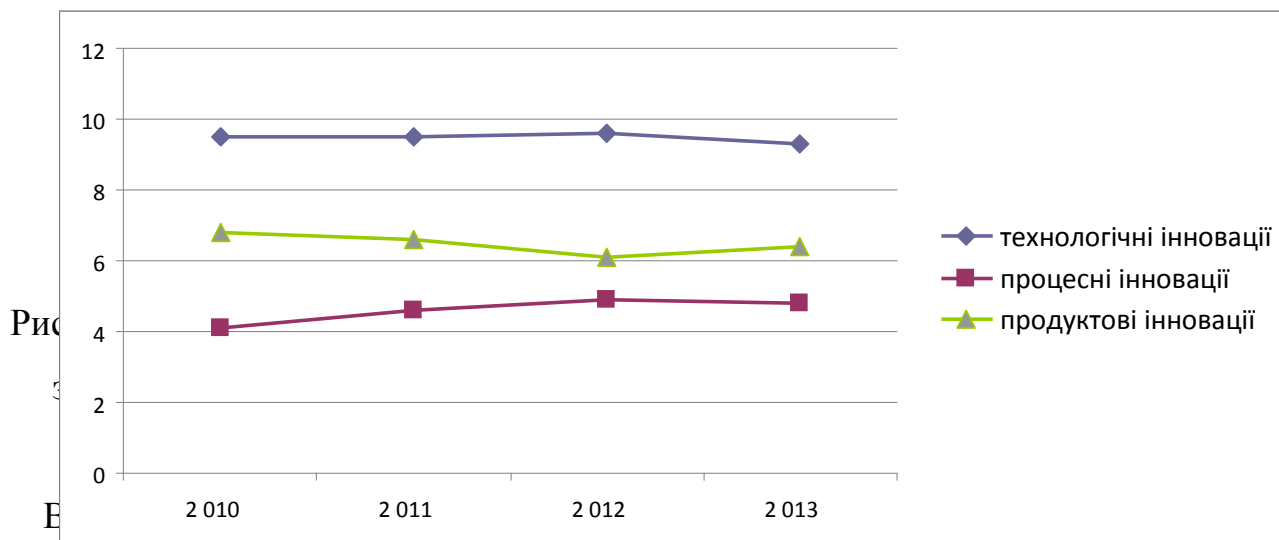
- Для удосконалення структури промисловості необхідна докорінна перебудова інвестиційно-інноваційної політики в напрямку правильного і пропорційного розвитку галузей промисловості, без якої неможливо забезпечити економічну безпеку країни. Це сприятиме досягненню поставлених стратегічних цілей щодо прискорення темпів економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції [61, 100].

## **1.2. Умови і чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

Харчова промисловість України є стратегічною галуззю економіки, що забезпечує здоров'я нації та продовольчу безпеку держави. Рівень задоволення потреб населення в якісних і доступних продуктах харчування є однією з найважливіших характеристик рівня життя. Підвищення якості, розширення асортименту, подовження термінів зберігання, екологічна безпека продуктів харчування значною мірою визначають здоров'я нації, тривалість життя і активність населення. В рамках парадигми сталого розвитку особливо актуальна задача підвищення не тільки економічної та соціологічної, але і екологічної ефективності харчової промисловості. Вирішення цього завдання можливе лише при різкому підвищенні інноваційної активності підприємств харчової промисловості, що забезпечує

виробництво нових видів продукції, при освоєнні нових видів її зберігання, а також форм просування готових продуктів до груп населення з різним рівнем доходів [58].

В даний час інноваційна активність підприємств харчової промисловості дуже низька, про що свідчать наступні дані (рис. 1.2).



загальному обсязі підприємств, не перевищує 10%. Значення даного показника в чотири рази нижче відповідного цільового індикатора реалізації стратегії інноваційного розвитку і значною мірою зумовлене відсутністю ефективного механізму стимулювання інновацій в харчовій промисловості.

Харчова промисловість України являє собою сукупність понад тридцять спеціалізованих галузей, підгалузей і окремих виробництв, які складаються з різнопрофільних організацій різних форм власності та організаційно-правових форм. Їх об'єднує єдність споживчого призначення виготовленого специфічного продукту - продукту харчування. Вони пов'язані один з одним в процесі послідовної переробки сировинних ресурсів, часто об'єднуються в групи (підприємницькі кола), створюють спільні науково-дослідні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи. Підприємства харчової промисловості часто інтегрують з сільськогосподарськими організаціями та торговельними підприємствами [79].

Харчова промисловість має ряд особливостей, які роблять істотний вплив на її розвиток. До них відносяться високі санітарно-гігієнічні та

екологічні вимоги до змісту продуктів харчування та технології їх виробництва, обмежений термін зберігання і доставки ряду видів готової продукції, постійне підвищення вимог безпеки для здоров'я споживачів, що обмежує використання деяких матеріалів, індивідуалізація попиту на локальних ринках і у окремих груп споживачів, та ін.

Специфіка харчової промисловості пов'язана також з особливостями ринку продуктів харчування. З одного боку, попит на продукцію є стабільним, що робить харчову галузь по всьому ланцюжку створення вартості привабливою для інвестицій. У той же час на багато видів продуктів харчування (делікатеси, екологічно чисті продукти) він вельми тісно пов'язаний з рівнем платоспроможності населення і суттєво коливається на локальних ринках. Попит прямо пов'язаний з ментальністю населення різних регіонів (звичка до споживання різних сортів м'ясних продуктів, молока, хліба і т.д.). Це вимагає постійної роботи з вибору асортименту виготовленої продукції, способів її фасування та доставки до споживача.

Стан харчової промисловості свідчить про те, що основні її фінансово-економічні показники не відповідають вимогам перспективного розвитку вітчизняної економіки. Виробництво основних видів продовольства не забезпечує продовольчу безпеку, яка виступає в якості найважливішої складової національної безпеки України [86].

У табл. 1.1 систематизовано основні проблеми, типові для більшості підгалузей харчової промисловості.

Таблиця 1.1

Основні проблеми та напрями розвитку харчової промисловості

Підгалузі	Основні проблеми	Пріоритетні напрями розвитку
-----------	------------------	------------------------------

М'ясна	Відсутні забійні цехи і підрозділи з переробки супутньої продукції. У ряді регіонів немає великих підприємств з первинної переробки худоби.	Рішення задач за допомогою інноваційно-технологічного оновлення виробництва. Інвестиційні програми у сфері переробки м'ясної сировини. Здійснення будівництва, реконструкція і модернізація об'єктів з використанням ресурсозберігаючих технологій.
Молочна	Низька частка і якість вітчизняної сировини, сезонність його виробництва. Фізичний і моральний знос основних засобів молокопереробних заводів. Високий рівень освіти відходів виробництва та викидів в атмосферу. Відсутність комплексної переробки молока для виробництва конкурентоспроможних продуктів з вторинної молочної сировини.	Технічна модернізація на основі інноваційних технологій для виходу на новий рівень виробництва і забезпечення зниження витрат на переробку сільськогосподарської сировини.
Цукрова	Розвиток сировинної бази випереджає приріст виробничих потужностей. Нестабільність сировинної бази.	Впровадження інноваційних технологій обробки, заготівлі, зберігання та переробки сировини.
Мукомольно-круп'яна	Слабка матеріально-технічна база перешкоджає зростанню виробництва пластівців, сухих сніданків і іншої, користуючийосі попитом продукції, яка задовольняється за рахунок імпорту.	Переоснащення виробництв з орієнтацією на інноваційні технології очищення сировини та контролю якості готової продукції, виробництва мікронізованих і екструдованих продуктів, сухих сніданків, пластівців. Впровадження нових технологій та обладнання для зниження енергоспоживання.
Олієжирова	Відсутність рослинних масел з певними фізико-хімічними властивостями, недолік яких компенсується за рахунок імпорту масел тропічного походження.	Збільшення сировинної бази та розширення виробництва різних видів олійних культур, модернізація і нарощування виробничих потужностей.

Як видно з наведеного переліку проблем, їх вирішення стає можливим на основі інтенсивного інноваційного розвитку, включаючи продуктові

інновації, що дозволяють виробляти нові, затребувані на ринку види продукції, і технологічні інновації, що забезпечують більш глибоку переробку сільськогосподарської сировини і знижують собівартість продукції, забезпечуючи підвищення її конкурентоспроможності. Реалізація цих заходів неможлива без серйозних інновацій, включаючи маркетингові та організаційні, спрямовані на розвиток середніх і малих підприємств харчової промисловості.

Стан і розвиток харчової та переробної сільськогосподарської сировини промисловості обумовлені, насамперед, динамікою регіональних агропродовольчих ринків, що формується:

- Платоспроможним попитом населення на продовольчі товари;
- Сформованою структурою та обсягами споживання основних продуктів харчування;
- Структурою джерел надходження продовольчих товарів на регіональний продовольчий ринок (від місцевих виробників продуктів харчування, з інших регіонів країни та імпорту);
- Структурою сировинних джерел для підприємств харчової та переробної промисловості (сільськогосподарська продукція місцевих сільгосптоваровиробників, завезена з інших регіонів та імпорту) (рис. 1.3);
- Станом та перспективами розвитку виробництва сільськогосподарської сировини в регіоні.

У той же час, і на споживчі переваги певний вплив мають такі фактори, як співвідношення в споживанні імпортного та вітчизняного продовольства, обумовленого, в свою чергу, наявністю в країні та її регіонах власної сільськогосподарської продукції - основного сировинного джерела для виробництва продовольчих товарів.



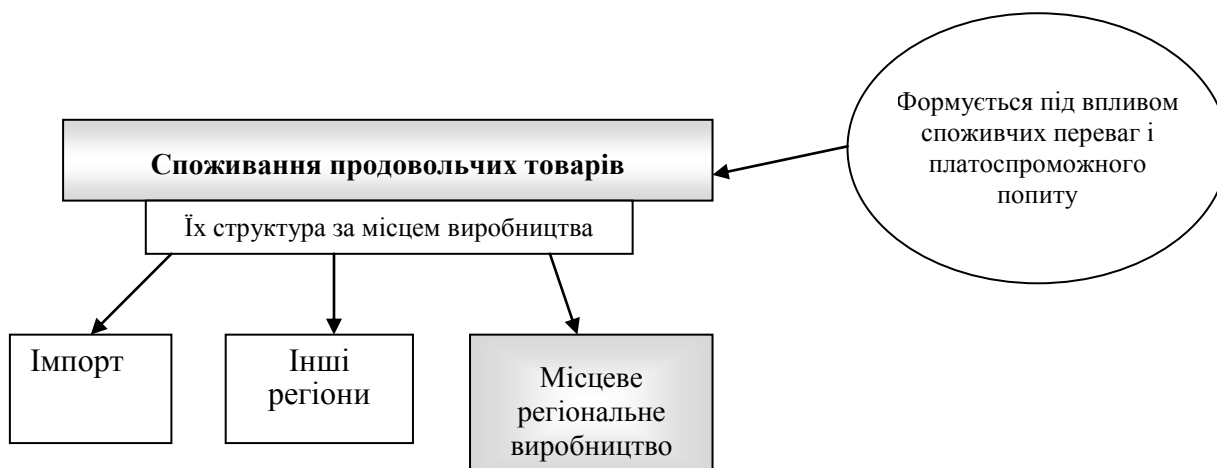
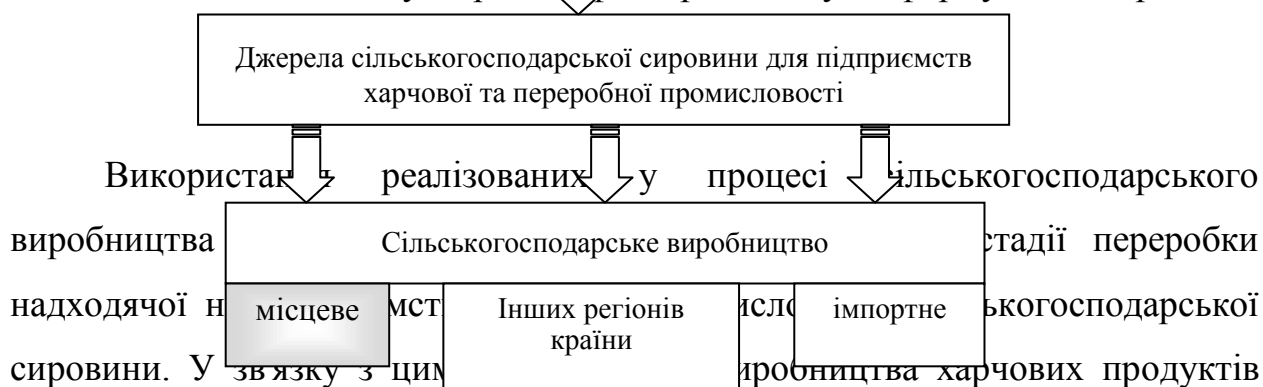


Рис. 1.3. Системоутворюючі фактори впливу на формування харчової



надходячої сировини. У зв'язку з цим виробництва харчових продуктів повинен бути ефективним і конкурентоспроможним. Однак за роки реформування харчова та переробна промисловість також зіткнулася зі своїми специфічними труднощами. Характеризуючи стан харчової промисловості України, потрібно акцентувати свою увагу на таких основних проблемах, що перешкоджають її розвитку:

- Ефективна переробка сільськогосподарської сировини неможлива без технічного переозброєння та реконструкції підприємств харчової промисловості. Технічна оснащеність харчової промисловості не забезпечує раціонального використання та збереження сільськогосподарської сировини.

- Скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, особливо в початковий період реформування, позначилося на низькому використанні виробничих потужностей в хлібопекарській, кондитерській, плодоовочевій, м'ясній та молочної промисловості.

- Продуктивність праці на вітчизняних виробництвах в 2-3 рази нижче, ніж на аналогічних підприємствах в розвинених країнах.

- Необхідно більше уваги приділяти впровадженню безвідходних і

маловідходних технологій.

- Дешевизна робочої сили перешкоджає оновленню техніки, стримує зростання продуктивності праці, а, отже, і підвищення оплати праці [2, с.17].

Рішення перерахованих проблем (а вони зазначені далеко не всі) ще в більшій мірі буде утруднене у зв'язку із вступом України до СОТ.

В умовах наростання конкурентної боротьби на регіональних агропродовольчих ринках як з боку імпортерів продовольчих товарів, так і сусідніх регіонів, багато підприємств харчової та переробної промисловості будуть відчувати значні труднощі зі збутом своєї продукції [104].

Наявні конкурентні переваги на виробництві того чи іншого виду товарної сільськогосподарської продукції реалізуються на стадії її переробки, тобто на підприємствах харчової та переробної промисловості. Якщо при цьому розглядати процес виробництва та переробки с / г продукції, тобто виробництва харчових продуктів з позиції єдиної економічної ефективності, то і сільгоспорганізації, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію, і ефективні підприємства з її переробки будуть також мати конкурентні переваги. У зв'язку з цим, останні зацікавлені використовувати в якості вихідного найбільш дешеvu сировину, на вартість якої впливають природно-кліматичні чинники, сформований рівень виробництва та інші, що впливають на його ефективність [136].

Намічена світова тенденція подорожчання продовольства в перспективі може розглядатися як фактор посилення конкурентних позицій виробників сільськогосподарської продукції та підприємств з її переробки, що функціонують і на територіях з менш сприятливими для ведення сільського господарства природно-кліматичними умовами, які надають значний вплив на збільшення виробничих витрат. У тактичному і стратегічному плані ця ситуація передбачає необхідність збереження в певному часовому інтервалі за рахунок державної підтримки і менш конкурентоспроможних виробників і переробників сільськогосподарської продукції.

Високі темпи зростання харчової промисловості можуть бути

обумовлені модернізацією виробництв, яка забезпечує сталий розвиток підприємств цієї галузі та високий конкурентний статус. Причинами високих оцінок гостроти конкуренції є залежність підприємств від імпорту сировини та технологій і той факт, що великі торговельні мережі часто вважають за краще розміщувати товари зарубіжних виробників.

Цілком конкурентноспроможна продукція харчових виробництв не може належним чином конкурувати з іноземними виробниками ні за ціною, ні за неціновими факторами. Потужними конкурентами українських виробників є закордонні кластери: масове виробництво - Азія, елітна продукція - Європа. Висока частка тіньового сектору, насамперед пов'язана з митним адмініструванням, перешкоджає росту вітчизняних підприємств і завищує конкуренцію на ринках харчової промисловості. Проблеми, пов'язані з нестачею окремих видів сировини, додатково впливають на ситуацію і підсилюють залежність підприємств харчової промисловості від постачальників [153].

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти як процес формування внутрішніх і використання зовнішніх інститутів, спрямований на створення конкурентних переваг в сьогоденні і майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів і більш привабливого, у порівнянні з конкурентами, ринкового позиціонування для споживачів, постачальників та інвесторів, за умови збереження фінансової стійкості і позитивної динаміки вартості бізнесу.

Методологія управління конкурентоспроможністю повинна спиратися на системну парадигму і телеологічний підхід до аналізу підприємств, що дало підставу ввести в науковий обіг поняття «системно-інтегрована методологічна база управління конкурентоспроможністю». Це означає, що при оцінці та управлінні конкурентоспроможністю підприємство необхідно визначати як багатовимірну і мульти просторову систему, ідентифіковану одночасно в декількох просторах, на відміну від його традиційної ідентифікації в одному із структурованих просторів (як економічної

організації, юридичної особи, трудового колективу і т.д.). У внутрішньому просторі, що характеризується двоїстістю взаємозв'язків та інформаційно-когнітивними взаємодіями з зовнішнім середовищем, в якості складових частин виділяється ментальний, культурний, інституційний, когнітивний і поведінковий капітал [126].

Механізм управління визначено як сукупність структурних підрозділів підприємства, зв'язків між ними і внутрішнього інституційного середовища, що забезпечує, при відповідному управлінському впливі, досягнення мети або необхідного результату цього впливу.

Генезис конкурентних переваг розкритий в дослідженні аналізу еволюції сучасних теорій конкурентних переваг і галузевого лідирування підприємств [134] (табл. 1.2).

Аналіз показав, що, по-перше, вектор розвитку теорії конкурентних переваг спрямований у бік збільшення інтелектуальної компоненти. По-друге, з деякою часткою умовності можна припустити, що генезис конкурентних переваг пов'язаний з фазами життєвого циклу економіки і, отже, глобальна економічна криза відображає перехід економічних систем в стадію спаду, подолання якої вимагає інновацій. По-третє, очевидний динамічний характер конкурентоспроможності, що формує певні вимоги до методу її оцінки, оскільки означає, що одна і та ж компанія в кожен момент часу може мати набір конкурентних переваг, отриманих «вчора», наявних «сьогодні» і забезпечуючих успіх на ринку «завтра», або тільки одну зі складових цього набору.

Таблиця 1.2

### Генезис конкурентних переваг

Теорія, концепція	Основна конкурентна перевага	Період часу	Засновники
1. Ефект досвіду	Масштаб	1970-і роки	Бостонська консалтингова група (БКГ)
2. Точність вибору стратегії	Стратегія конкуренції		М. Портер (Гарвардська школа бізнесу)
3. «Стиснення»	Реінжиніринг	1980-і роки	Т. Дейвенпорт (університет Техас в Остіні), М.Хаммер

			(консалтингова компанія Hammer and Company в Кембриджі), Дж.Чампи (консалтингова компанія Perot Systems)
4. «Ціннісні дисципліни»	Унікальні цінності	1995–кінець XX століття	М.Тресі, Ф.Вірсема (консалтингова фірма CSC Index)
5. Екосистеми і «соконкуренція»	Поєднання конкуренції і співробітництва		Дж.Ф. Мур (Гарвардський університет), А.М. Бранденбургер (Гарвардський університет) та Б.Дж. Нейлбафф (Єльський університет)
6. Стратегічна архітектура	Інтелектуальне лідерство	XXI століття	Г. Хемел (Лондонська школа бізнесу) і К.К. Прахалад (Мічиганський університет)
7. Електронна корпоративна культура	Наявність «електронної» корпоративної культури		Р.М. Кантер (Гарвардський університет)

Аналізу існуючих підходів до управління за такими характеристиками як сутність, об'єкт управління, джерело конкурентних переваг дозволив дійти двох висновків: по-перше, існуючі підходи до управління не суперечать і не виключають один одного; по-друге, в сучасних умовах необхідно шукати найбільш ефективне поєднання методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, найбільшою мірою адекватне специфіці внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні принципи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Зміст
Цілеспрямованість і єдність цілей	Підпорядкування управління конкурентоспроможністю підприємства чіткої мети, вбудованої в загальну систему цілей функціонування підприємства
Системність і інтегрованість	Розгляд конкурентоспроможності як системи і як частини систем більш високого рівня (конкурентоспроможності регіону, країни), опора на складні інфосистеми з розподіленою архітектурою
Комбіноване управління зі	Поєднання різних методів управління, організація

зворотним зв'язком і по збурень середовища з формуванням попереджувального впливу	зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, що одночасно дозволяє реалізувати принцип дуального управління, коли управляючі дії управляють об'єктом і одночасно служать для вивчення його властивостей і закономірностей для наступних управляючих впливів, що підвищує адаптивність управління і дає підставу для попереджувальних впливів
Адекватність	Суб'єкт управління повинен приймати рішення, адекватні реальній ситуації і тенденціям її розвитку
Динамічність	Відстежувані мінливі умови зовнішнього середовища повинні призводити до коректування або зміни як окремих елементів, так і системи управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому
Дуальна інноваційність	Управління конкурентоспроможністю підприємства, з одного боку, має бути націлене на інновації, насамперед, інновації-продукти. З іншого боку, управління повинне здійснюватися на базі інноваційних управлінських методів і технологій
Базування на економіці знань	Потенціал конкурентоспроможності підприємства визначається рівнем і взаємодією економіки знань на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях

Розробка системи управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства відноситься до числа найбільш складних, слабоструктурованих завдань, що вимагають інтелектуалізації управління, найбільш адекватним цій вимозі методом є когнітивне моделювання.

### **1.3. Методичний базис оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

Важливу роль у забезпеченні отримання країною стабільної частки світового доходу в умовах глобалізації грає нарощування конкурентоспроможності реального сектору економіки за рахунок укріплення позицій вітчизняних підприємств як на внутрішніх, так і на

світових ринках. Численні дослідження показують, що підвищення конкурентоспроможності компаній позитивно позначається на економічному зростанні країни. У перспективі вітчизняні та зарубіжні виробники повинні будуть конкурувати при відкритості ринків, а міжнародні відносини - розширюватися і заглиблюватися за рахунок взаємодії господарюючих суб'єктів різних країн. Тому важливо оцінити фактори, що сприяють формуванню в ринковій економіці конкурентних переваг національних фірм і розглянути особливості їх впливу в нових умовах.

Конкурентоспроможність промислового підприємства можна представити як здатність організувати діяльність з повним використанням потенційних можливостей спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Це обумовлює його розвиток, на основі його конкурентних переваг, можливість в певний період змагатися йому з іншими підприємствами - конкурентами на галузевому ринку з прийнятним для нього ризиком і задовольняти споживачів поставляємими товарами, послугами та виконуваними роботами. З наведеного формулювання випливає, що не всі властивості підприємства входять в розглядаємі поняття, а тільки їх сукупність. У сукупність же властивостей підприємства входять тільки ті, які дають можливість підприємству змагатися і функціонувати на ринку [4].

Крім цього, дане визначення повинне бути пов'язане з діяльністю підприємства на основі його розвитку та можливістю проведення інноваційних розробок, що і враховано в наведеному вище визначенні конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство - учасник ринку проводить порівняння себе з конкурентом за різними параметрами, до яких відносяться і характеристики продукту. Підприємство враховує також відмінності в асортименті, в іміджі підприємства, в силі маркетингу, досконалості виробництва і персоналу, в досягнутих результатах діяльності, у видах діяльності з формування і витрачання ресурсів. Тому керівництво підприємства повинно аналізувати і відстежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити

відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміни товарної політики, впровадження інновацій, диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, створення спільних підприємств і т.д. Внутрішнє і зовнішнє оточення вивчаються, в першу чергу, для того, щоб розкрити можливості і загрози, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні [18].

На підвищення конкурентоспроможності підприємства впливають як зовнішні, так внутрішні чинники. У даному аспекті повинні розглядатися не тільки якість товару і його ціна, але необхідно досліджувати запропоновані фактори.

В Україні розвиток харчової промисловості має важливе значення як з точки зору забезпечення продовольчої безпеки країни, так і розвитку аграрного сектору економіки, оскільки підприємства харчової промисловості є одними з найбільших споживачів сільськогосподарської продукції.

Харчова промисловість - одна із стратегічно найважливіших ланок національної економіки в країні. Вона покликана забезпечувати населення країни різноманітним асортиментом продуктів харчування, відповідним потребам різних груп населення. Продукція, харчові продукти повинні бути високої якості і конкурентоздатні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [162].

В останні роки в різних сферах харчової промисловості з'являються підприємства, які в умовах конкурентного середовища за рахунок поліпшення менеджменту, маркетингу, модернізації виробництва з орієнтацією на передові технології виходять у лідери і нарощують виробництво (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Рівень конкурентоспроможності окремих харчових товарів в 2013р.**

Найменування товару	Олія соняшникова (1512)	Маргарин (151710900 )	Масло вершкове (040510)	Сир и творог	Шоколад, вироби з шоколаду	Макарони (1902)
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------	----------------------------	-----------------



				(0406)	(1704)	
Частка вітчизняної продукції на внутрішньому ринку, %	70,6	69,9	75,4	55,9	74,4	86,7
коефіцієнт конкурентоспроможності	0,152	0,046	-0,094	-0,237	-0,107	0,553

Сильні сторони підприємств на головних ринках характеризуються типовими параметрами:

- Ціна, масовість, умови продажу;
- Відносна привабливість кондитерських виробів, порівняно з іншими;
- Забезпечення стійкості на ринку, про що свідчать досягнення в продуктивності, робота на аналізованих підприємствах, де більше 6 цехів і виробляється більше 100 найменувань продукції;
- Наявність у структурі підприємств відділів маркетингу та розвитку зовнішніх зв'язків;
- Відносна фінансова сила підприємств порівняно з іншими, виражена в участі цінних паперів компанії на фондовому ринку країни;
- Імідж підприємства і громадську думку.

Аналіз практики та досвіду господарювання процвітаючих вітчизняних підприємств, а також зарубіжних фірм і компаній показав, що багато хто дотримується наступних принципів:

- Постійної адаптації до змін навколишнього середовища в політиці, економіці, суспільстві і технологіях.
- Встановлення стратегії з випуску кондитерської продукції. У даному випадку мова йде про те, що при виборі продукції слід виходити не тільки з наявного на неї попиту. Необхідно виявити загальні операції з виробництва різних продуктів, вироблених на підприємстві, встановити можливості спільних каналів доведення продукції до споживачів і т.д. Такий підхід дозволяє скоротити витрати виробництва і збуту продукції, з максимальною

вигодою використовувати вироблені і складські площі.

- Прийняття рішень виходячи з можливостей підприємства. До останніх відносяться наступні:

1. Людські ресурси- вміння, знання і професійний досвід працюючих. В даному випадку вони повинні оцінювати з позиції їх здібностей, сприйняти і реалізувати вимоги споживачів і технологічні закони виготовлення кондитерської продукції.

2. Матеріальні фактори виробництва-устаткування- обладнання, будівлі, сировина, матеріали, паливо і т.д. Вони повинні розглядатися з точки зору їх технічного стану, рівня розвитку і використання, форми володіння ними (оренда, приватна, акціонерна).

3. Технологічні та організаційні ресурси- передові технології, патенти і ліцензії, рівень прогресивності організації виробництва і праці на підприємстві.

При традиційному підході до організації постачання матеріалами, сировиною зазвичай виходять з пошуку постачальників, у яких все це можна придбати за нижчими цінами. З метою зниження цін виробники прагнуть впливати на постачальників і субпідрядників конкурувати між собою. Процвітаючі фірми роблять це трохи інакше. Вони налагоджують довгострокові відносини з декількома постачальниками, створюючи для них як би гарантований ринок, якийсь аналог системи довгострокової контрактації, де конкуренція не є всеосяжною. Вона лише один з елементів перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найбільш ефективних субпідрядників, що забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва і низький рівень витрат [152].

Іншими словами, постачальники і субпідрядники розглядаються провідними фірмами як виробничі підрозділи свого підприємства. Це в підсумку дозволяє фірмам перейти до постачання сировиною, матеріалами за системою «точно і в потрібний час». Результатом же є зменшення числа складських приміщень, а головне-скорочення мінімуму обсягу виробничих

запасів, яке має відбуватися як у виробника, так і у споживача. Це означає, що підприємство повинно надати допомогу своїм постачальникам в удосконаленні технології або організації виробництва.

Новий підхід до вирішення проблем полягає також у тому, щоб удосконалення у виробництві здійснювалися на постійній основі. Це положення в рівній мірі може бути віднесене як до планування виробничої програми, так і до тактики ведення інноваційного процесу. У процвітаючих компаніях харчової галузі щорічно проводиться лише те, що необхідно для випуску готової продукції відповідно до встановлених термінів.

В рамках нової управлінської політики керівники деяких підприємств забувають про класичну школу управління. Наприклад, не застосовуються багато традиційних оціночних показників господарської діяльності: продуктивність праці на одного працюючого, різного роду стандарти витрати робочого часу на одиницю продукції:

- Підвищення продуктивності та якості продукції. Дуже важливо звернути увагу на те, що основну частину вигод у галузі продуктивності та якості продукції можна отримати, не вдаючись, як це прийнято, до закупівлі та впровадження техніки (зазвичай дорогою), що насправді лише збільшує загальні витрати виробництва.

Судячи з досвіду роботи успішних компаній, перш ніж впроваджувати нову техніку і технологію, здійснюють перебудову методів організації та управління виробництвом, вводять нове управлінське мислення на всіх рівнях, щоб технологічна модернізація обернулася не збитками, а одночасним підвищенням якості, ефективності, гнучкості виробництва [144].

- Першорядну увагу реалізації та збуту продукції, збільшенню доходів і поліпшенню фінансового стану. Якщо прагнути до збільшення прибутку тільки за рахунок зниження витрат виробництва, то рано чи пізно підприємство піде з бізнесу, так як зниження рівня виробничих витрат має свою межу навіть при використанні всіх можливостей. Тому слід йти по шляху збільшення доходів за рахунок збільшення обсягів продажів.

На практиці це означає, що кожне підприємство з виробництва харчових виробів повинно прагнути дати споживачеві товар більш високої якості або володіє якимись новими властивостями, але за ту ж ціну і при тих же витратах виробництва. Проте зробити це можна лише в тому випадку, якщо знати, що ж конкретно хвилює споживача, тобто необхідно проводити маркетингові дослідження, причому потрібно дотримуватися тактики постійних поліпшень навіть тих, що давно випускаються. На наш погляд, саме це дозволить підприємству з виробництва продукції забезпечити неухильне зростання обсягів продажів і доходів. Але збільшення обсягів продажів передбачає зростання обсягів виробництва, що забезпечується з одного боку, за рахунок підвищення продуктивності праці, а з іншого - за допомогою залучення додаткових засобів виробництва. У випадку з підприємствами харчової промисловості та кондитерською галуззю зокрема, при визначенні максимального обсягу виробництва слід керуватися законом зростання граничних доходів.

- Постійне взаємоув'язування обсягів продажів і грошових надходжень. При вирішенні даного питання основну увагу необхідно звертати на всебічне скорочення термінів надходження грошових коштів, оскільки це веде до зменшення величини оборотних коштів.

- Систематичне проведення аналізу номенклатури та асортименту продукції. Такий аналіз необхідний з позицій отримання прибутку і необхідної величини оборотних коштів, тобто оптимальної структури номенклатури та асортименту. Критерієм оптимізації повинні стати максимізація прибутку і мінімізація величини оборотних коштів.

- Розосередження ризику як умова виживання підприємства. Мова йде про те, що підприємство з метою виживання, особливо в період несприятливої кон'юнктури ринку, має зосередити свої дії не на одному продукті, а на декількох, і не на одному ринку, а на кількох.

Таким чином, проходження даними принципами, на наш погляд, може дозволити підприємству побудувати таку систему господарювання, яка б

відповідала його внутрішнім можливостям виготовляти високоякісну продукцію відповідно до вимог ринку і реалізувати її. Досягнення даної мети пов'язано з наступними факторами:

- Оптимальний вибір виробничого процесу, що забезпечує максимальний обсяг виробництва при мінімумі витрат, а також якість і терміни випуску продукції, що відповідають потребам ринку;
- Реалізація продукції, спрямована на розширення збуту і отримання високого доходу;
- Створення оптимальних виробничих запасів, що забезпечують економію оборотного капіталу.

Серед численних відносин господарського середовища, що впливають на розвиток підприємства, найважливішим є конкуренція. Конкуренція змушує підприємства кондитерської сфери (в його прагненні успішно реалізувати свою продукцію і тим самим отримати дохід) знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції при збереженні рівня ціни або її незначного підвищення, удосконалювати збут і т.д. [133].

Забезпечення високої конкурентоспроможності передбачає здійснення заходів, зачіпають всі області діяльності підприємства: виробничу, вишукувальну, комерційну, соціальну та інші види.

В їх розробці необхідно визначитися: у чому повинні або можуть складатися порівняльні переваги підприємства в конкурентній боротьбі, на які аспекти виробництва або діяльності необхідно в першу чергу звернути увагу. З цією метою кожне підприємство повинно розробити свою стратегію конкуренції. На практиці розрізняють кілька видів стратегії:

- Зниження собівартості;
- Диференціація продукції;
- Сегментування ринку;
- Впровадження нововведень;
- Негайне реагування на потреби ринку.

В ході проведеного дослідження було відзначено важливість

відповідності статусу і призначення підприємства з його внутрішніми можливостями (виробничим і ресурсним потенціалом).

Це досягається за допомогою реструктуризації підприємства, спрямованої на ліквідацію збиткових виробництв, заміну непрогресивних технологічних процесів на прогресивні та ресурсозберігаючі і т.д. Її результатом має стати скорочення витрат виробництва і реалізація продукції.

Реструктуризацію можна проводити:

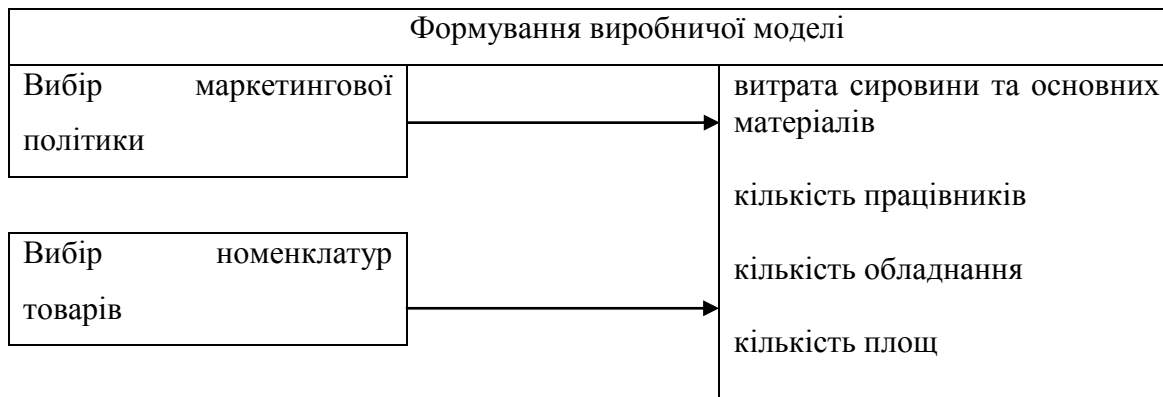
- В області виробництва;
- В області комерційної діяльності;
- У сфері фінансової діяльності;

У даному випадку слід зазначити, що великі підприємства харчової галузі - акціонерні компанії. І в процесі створення, і в період функціонування акціонерне товариство зацікавлене в високому рейтингу як всередині, так і поза країною, що обумовлюється, насамперед, необхідністю розширення кола акціонерів, отримання кредитів і підтримки високої вартості акцій, що обертаються на фондовому ринку. Саме для цього складається бізнес-план.

Реструктуризація, як показує практика, для свого здійснення вимагає певних коштів для проведення в життя виробничої моделі (рис. 1.4).

Необхідністю впровадження виробничо-технологічної моделі, сформованої в ході реструктуризації, повинно стати:

- Збільшення частки ринку продукції, що випускається підприємством;
- Підвищення платоспроможності підприємства;
- Підвищення рентабельності виробництва.



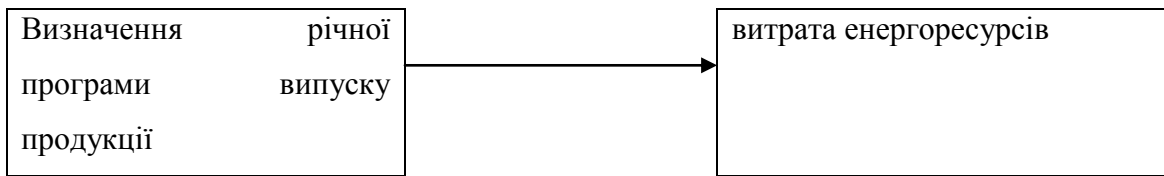


Рис. 1.4. Формування оптимальної виробничої моделі

Вищеназвані показники пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, яке, в свою чергу, залежить ще й від виконання наступних заходів на підприємстві.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно виявляється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти (рис. 1.5).

Це одночасно передбачає, що підприємство займає міцне положення на ринку. Однак воно знаходиться в постійному русі та розвитку.

Найбільш повну комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства дає факторний аналіз. Незважаючи на безліч існуючих підходів до визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, в даний час загальноприйнята класифікація факторів відсутня. Даний факт обумовлений складністю досліджуваної категорії, а також численними галузевими особливостями. Одне із завдань нашого дослідження полягало у виявленні основних факторів (критеріїв) оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств з урахуванням специфіки галузі [120].

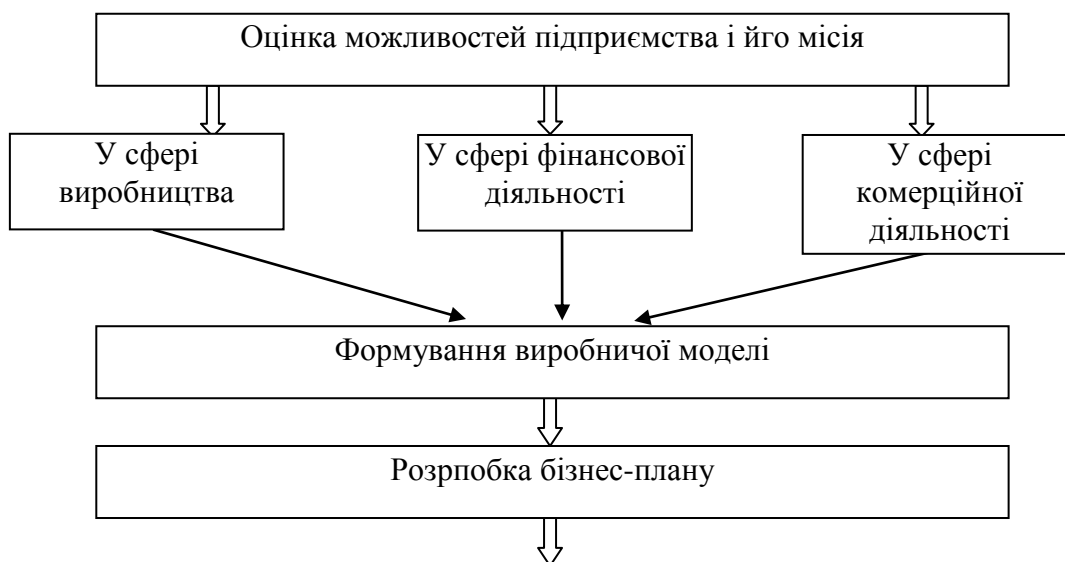
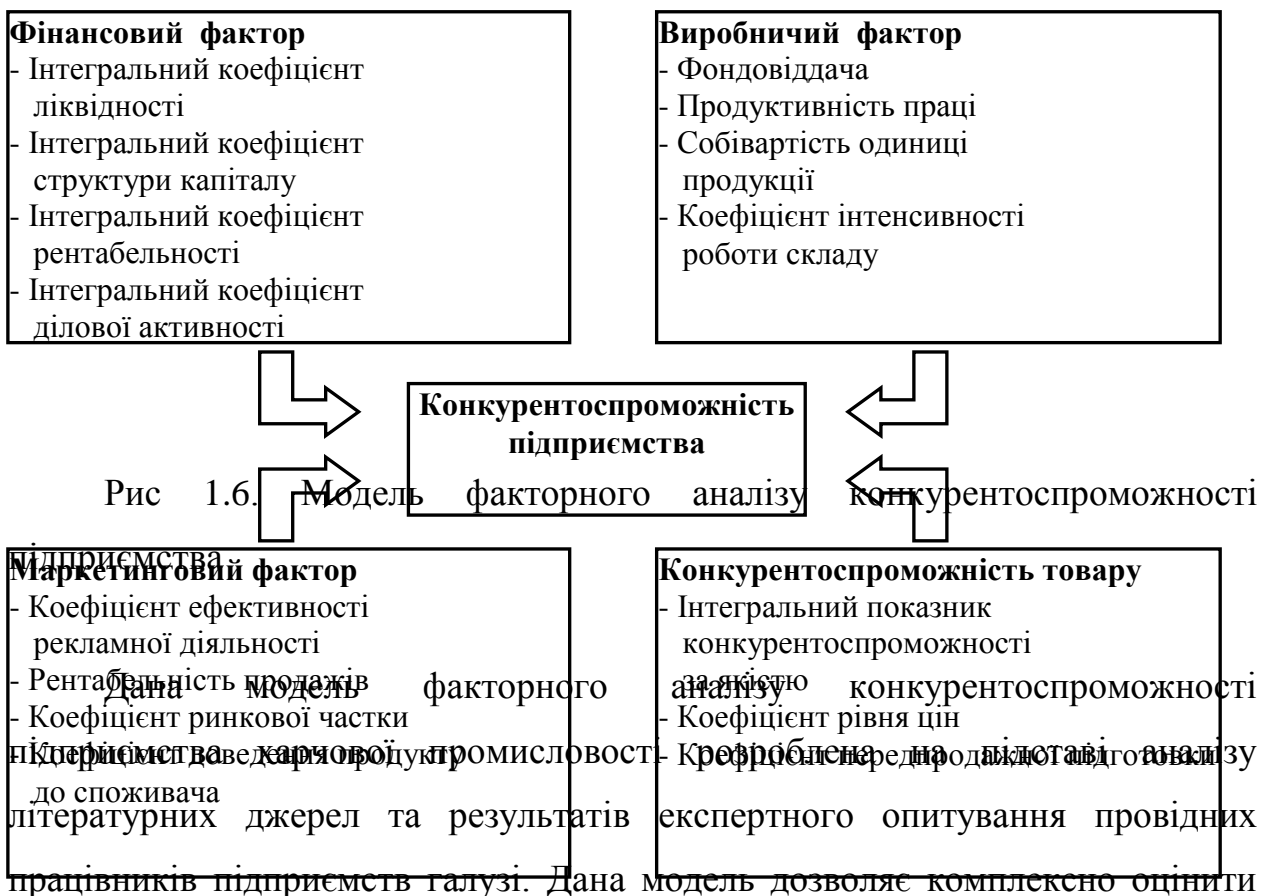


Рис. 1.5. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємства

Класифікація факторів конкурентоспроможності та показників оцінки кожного фактору представлені у вигляді моделі на рис. 1.6.





конкурентоспроможність підприємства і при необхідності більш детально проаналізувати кожну із складових і оцінити їх вплив на загальну конкурентоспроможність промислового підприємства.

На базі даної моделі була розроблена система показників факторної оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства (табл. А.1, Додаток А).

Для дослідження експерти повинні оцінити за п'ятибальною шкалою вагомість кожного з чотирьох запропонованих груп факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства, а саме, конкурентоспроможність товару, фінансового, виробничого та маркетингового факторів. Також може бути проведено ранжування основних показників оцінки кожного фактору.

Для перевірки ступеня достовірності експертної оцінки по кожній групі показників повинен бути розрахований коефіцієнт конкордації  $W$ , який показує, наскільки думки експертів узгоджені, тобто належать до однієї і тієї ж генеральної сукупності оцінок. Коефіцієнт конкордації розрахований за формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2(n^3 - n)} \quad (1.1)$$

де: 12 - постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, запропонованої Кендаллом;

$N$  - кількість експертів;

$n$  - кількість критеріїв оцінки;

$r_i$  - сума рангів  $i$ - го показника;

$\bar{r}$  - середня сума балів всіх показників.

Величина коефіцієнта конкордації може змінюватися в діапазоні від 0 до 1, де його рівність одиниці означає повну узгодженість думок експертів, а рівність нулю свідчить про те, що зв'язку між оцінками не існує. У випадку, коли  $0,2 \leq W \leq 0,4$  має місце слабка узгодженість думок експертів, а при  $W \geq 0,6$  можна говорити про існування сильної узгодженості думок експертів.

Крім того, для визначення коефіцієнтів вагомості кожного фактору ми

скористалися формулою за Фішборном:

$$a_i = 2 * (n - r_i + 1) / n * (n + 1), \text{ (для всіх } i \text{ від 1 до } n) \quad (1.2)$$

де:  $a_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го критерію,

$n$  - кількість критеріїв оцінки

$r_i$  - ранг, присвоєний  $i$ -му показнику

Результати експертної оцінки вагомості факторів конкурентоспроможності та перевірки узгодженості думок експертів представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Експертна оцінка вагомості факторів конкурентоспроможності підприємства

Критерії оцінки	Експертна оцінка																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Фінансовий фактор	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
Виробничий фактор	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
Маркетинговий фактор	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
Конкурентоспроможність товару	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
Всього																				

Критерії оцінки	Сума балів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення	Ранг	Коефіцієнт вагомості
Фінансовий фактор	95	18	324	1	0,40
Виробничий фактор	52	-25	625	4	0,10
Маркетинговий фактор	69	-8	64	3	0,20
Конкурентоспроможність товару	92	15	225	2	0,30
Всього	308	0	1238		

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2 (n^3 - n)} = \frac{12 * 1238}{20^2 (4^3 - 4)} = 0,62 \quad (1.3)$$

Ступінь узгодженості експертних оцінок можна вважати прийнятною, оскільки  $W = 0,62 > 0,60$ .

Найбільш значущим, згідно з думкою експертів, є фінансовий фактор, а найменш - виробничий.

Досягнення конкурентоспроможності виробником відповідатиме досягненню такого стану, при якому він має певні можливості розвитку, виробничі та ринкові переваги.

Одним з використовуваних показників адекватності рівняння є коефіцієнт детермінації, нижньою межею значень якого може бути прийнята величина 0,7. Більш достовірний результат прогнозу може бути досягнутий при великих значеннях R (0,8-0,9).

Вибір незалежних змінних для побудови моделей проводиться на основі даних експертної оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства.

Для розрахунку моделі залежності виручки від фінансового чинника в якості незалежних змінних потрібно визначити: інтегральний коефіцієнт ліквідності (І ликв) та інтегральний коефіцієнт структури капіталу (І структ).

Для розрахунку моделі залежності виручки від виробничого фактору в якості незалежних змінних визначаються наступні показники: фондвіддача (Ф0) і собівартість продукції (Сед).

Для розрахунку моделі залежності виручки від маркетингового фактору в якості незалежних змінних визначаються наступні показники: показник ефективності рекламної діяльності (Крек Д) і коефіцієнт доведення продукції до споживача (КСД).

Для розрахунку моделі залежності виручки від фактору конкурентоспроможності товару в якості незалежної змінної визначається коефіцієнт рівня цін (КУЦ).

Значення коефіцієнта детермінації ( $R = 0,762- 0,976$ ) свідчить про прийнятну достовірність моделей.

Для побудови загальної багатфакторної моделі, що погоджує конкурентоспроможність з показником виручки, в якості змінних відбираються найбільш значущі, на думку експертів, показники (вихідні дані

наведені в табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Дані для розрахунку багатofакторної моделі залежності виручки від факторів конкурентоспроможності.**

Період	Виручка (Y)	I ликв (X1)	I структ (X2)	Сед (X3)	Крек Д (X4)	КУЦ (X5)
2007	141456	0,125	0,715	3,52	1,775	1,007
2008	147350	0,19	0,69	3,22	1,87	0,985
2009	157696	0,26	0,73	2,59	1,16	0,968
2010	150450	0,16	0,84	2,29	0,98	0,984
2011	193545	0,39	0,68	2	1,35	0,925
2012	160642	0,24	0,755	1,54	0,905	0,925
2013	210441	0,49	0,76	1,14	0,731	0,908

$$Y(X) = 185251X_1 - 15230X_2 + 11759X_3 + 147155X_4 - 5848 \quad (1.4)$$

де: Y – виручка від реалізації,

X1 - інтегральний коефіцієнт ліквідності (I ликв),

X2 - інтегральний коефіцієнт структури капіталу (I структ),

X3 - собівартість одиниці продукції (Сивий),

X4 - показник ефективності рекламної діяльності (Крек Д)

X5 - коефіцієнт рівня цін (КУЦ).

коефіцієнт детермінації

$$R^2 = 0,9997$$

Значення коефіцієнта детермінації, близьке до одиниці, свідчить про високу вірогідність багатofакторної моделі.

Управління конкурентоспроможністю базується на аналізі ринкової ситуації та оцінці діяльності конкурентів. Створення загальної конкурентної стратегії підприємства передбачає, насамперед, посилення конкурентних переваг, які дозволили б фірмі діяти в подальшому більш ефективно в порівнянні з конкуруючими організаціями. Стратегія формується залежно від основних цілей діяльності і досягаємих переваг [102].

Досягнення переваг передбачає насамперед комплексне вивчення ринкової ситуації та створення стратегічних напрямків діяльності.

Вирішальну роль у проблемі оцінки конкурентоспроможності підприємств відіграють обставини, що лежать у площині практичної

реалізації запропонованих підходів. У багатьох методах їх автори намагаються втягнути в оцінний процес максимальну кількість факторів, що враховуються при оцінці конкурентоспроможності. З одного боку, практично будь-який показник, що стосується виробничої та ринкової діяльності господарюючого суб'єкта, в тій чи іншій мірі впливає на його конкурентоспроможність. Але з іншого боку, надмірна кількість факторів, що беруться до уваги, призводить до того, що збір необхідних даних та трудомісткість їх математичної обробки істотно ускладнюють можливість практичної реалізації розглянутих методів [102, 115].

В якості узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності розглянутих підприємств може бути використаний інтегральний коефіцієнт з урахуванням ступеня важливості кожного з блоків конкурентоспроможності. Він являє собою суму множень значущості ваги кожного блоку на його значення.

$$K_{нидпр} = \sum_{i=1}^n w_i * K_i, \quad (1.5)$$

де  $K_{нидпр}$  - інтегральний показник конкурентоспроможності харчового підприємства;

$w_i$  - значимість  $i$ -го блоку конкурентоспроможності оцінюваного підприємства;

$K_i$  - значення  $i$ -го блоку конкурентоспроможності оцінюваного підприємства.

Таким чином, з урахуванням вагомості, інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства має такий вигляд:

$$K_{нидпр} = 0,33K_T + 0,18K_{постач} + 0,26K_{ф-в} + 0,23K_{збут} \quad (1.6),$$

де  $K_T$  - оцінка конкурентоспроможності продукції,

$K_{постач}$  - оцінка постачальницької діяльності,

$K_{ф-в}$  - оцінка фінансово-виробничої діяльності,

$K_{збут}$  - оцінка збутової діяльності.

Багато харчових підприємств харчової галузі через свій розміру не можуть брати участь у формуванні цін на готову продукцію. Вони слідуєть ринковим цінам, які склалися на ринку, що робить важливим визначення цін на харчову продукцію, які відображають її якість [98]. Оцінка конкурентоспроможності продукції за наступною формулою дозволить побачити оптимальність співвідношення ціни якості:

$$K_T = \sum_{i=1}^n \frac{C_{мінi}}{C_i} * \frac{K_{κi}}{K_{κмінi}} * Wi, \quad (1.7)$$

де  $C_{мін}$ ,  $C_i$  - мінімальна ціна з порівнюваних зразків і ціна розглянутої продукції і-го виду,

$K_{κмін}$ ,  $K_{κi}$  - мінімальна оцінка якості та оцінка якості розглянутої продукції і-го виду,

$Wi$  - частка продажів і-го виду продукції.

Якщо  $K_{κ-κi} < 1$ , то підприємство для і-го виду продукції встановлює високі ціни, або необхідно поліпшити її якість, якщо  $K_{κ-κi} > 1$ , то ціни на продукцію занижені, існує резерв для їх підвищення, якщо  $K_{κ-κi} \approx 1$ , то ціна на і-ий вид продукції відповідає якості.

Якість продукції оцінюється з використанням експертних оцінок за показниками, що враховують смакові якості, свіжість продукції, склад сировини і зовнішній вигляд виробу:

$$K_κ = 0,434BЯ_T + 0,258СП + 0,205СС_T + 0,103ЗВ \quad (1.8),$$

де  $BЯ_T$  - смакові якості,  $СП$  - свіжість продукції,  $СС_T$  - склад сировини,  $ЗВ$  - зовнішній вигляд.

Величина параметрів визначається на основі експертного опитування, за підсумками якого отримані оцінки аналізуються методом парних порівнянь і розраховуються рангові значення показників.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається не тільки

ефективністю виробництва і низькими витратами, а й ще безліччю міжфірмових зв'язків, надійність, стійкість і взаємна вигода яких обумовлює позитивний вплив на конкурентоспроможність кожного з підприємств, пов'язаних довірливими відносинами. Цей аспект має істотну значимість при здійсненні закупівлі сировини і матеріалів, витрати на які є найбільшими в статті витрат на харчових підприємствах 74%.

Конкурентоспроможність по постачальницькій діяльності слід розраховувати за такою формулою:

$$K_{постач} = \sum_{i=1}^n \frac{Z_{придб_i} + Z_{збер_i} + Z_{підтрим_i}}{C_i}, \quad (1.9)$$

де  $Z_{придб_i}$ ,  $Z_{збер_i}$ ,  $Z_{підтрим_i}$  - витрати на придбання, зберігання та підтримання запасів і-го виду продукції за розглянутий період,  $C_i$  - собівартість і-го виду продукції за розглянутий період.

Для розрахунку витрат на придбання сировини за рік використовуємо формулу:

$$Z_{придб}^{рік} = \sum_{t=1}^{12} \sum_{j=1}^m a_{j_t}^s * (D_{пл_{j_t}} * (1 - \frac{(B_{кт} + I_{j_t}) * n_{j_t}}{100})), \quad (1.10)$$

де  $a_{j_{місяць}}^s$  - витрати на придбання j-го виду сировини на місяць t,  $D_{пл_{j_t}}$  - частка платежу, за якою надається відстрочка на j-ий вид сировини в місяці t,  $B_{кт}$  - розмір ставки банківського кредиту в день у місяці t у%,  $n_{j_t}$  - термін відстрочки платежу, наданий постачальником по j-му виду сировини, t - місяць,  $I_{j_t}$  - інфляція за період на j-ий вид сировини в%.

Для харчової галузі, специфікою якої є сильна залежність якості готової продукції і витрат на її виробництво, від параметрів закупуваної сировини, особливу роль відіграє підхід до вибору постачальника, орієнтований на ефективність взаємовигідного, довгострокового співробітництва.

Застосовуюючи цю формулу, пропонується проводити оцінку постачальників сировини за наступним алгоритмом:

1. Розрахувати потребу виробництва по кожному виду сировини.
2. Визначити основні параметри постачальників (вид сировини та її характеристики, умови оплати, ціни, розмір транспортних витрат, термін виконання замовлення, обмеження за обсягом замовлення і т.д.).
3. Провести розрахунок виходів готової продукції на підставі фактичних витрат у виробництві.
4. Розрахувати вартість чистої товарної продукції.
5. Визначити ціну однієї калькуляційної одиниці і ціну кожного виду напівпродукту з використанням коефіцієнтів для калькулювання собівартості напівфабрикатів промислової переробки сировини.
6. Вибрати економічно вигідний варіант, розрахувавши витрати на придбання кожного виду сировини з урахуванням цін на них і додаткових витрат.

Для визначення набору показників, що характеризують фінансово-виробничу діяльність підприємства, були визначені показники, за якими слід проводити кореляційний аналіз, необхідний для виявлення тісноти зв'язку між ними і вибором декількох критеріїв для оцінки конкурентоспроможності в рамках фінансово-виробничої діяльності. Кожному показнику присвоєно відповідний коефіцієнт вагомості:

$$K_{ф-в} = 0,22P_T + 0,17Витр_{вироб} + 0,11\Phi_{\epsilon} + 0,33K_{автоном} + 0,17K_{обіг}. \quad (1.11),$$

де  $P_T$  - рентабельність товарів,  $Витр_{вироб}$  - витрати виробництва на одиницю продукції,  $\Phi_{\epsilon}$  - фондоддача,  $K_{автоном}$  - коефіцієнт автономії,  $K_{обіг}$  - коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Збутова діяльність підприємства обумовлює можливість реалізації продукції, що випускається. Якщо менеджери фірми не змогли забезпечити ефективний збут конкурентоспроможної продукції, то фірму чекає невдача. Однак реалізація готової продукції без отримання своєчасної оплати від



покупця є суттєвою проблемою харчових підприємств. Зростання дебіторської заборгованості веде до дефіциту обігових коштів. У цьому зв'язку варто збутову діяльність оцінювати як відношення збутових витрат за аналізований період до виручки від продажів за вирахуванням середнього розміру дебіторської заборгованості за той же період [121].

$$K_{збут} = \frac{З_{збут}}{B - Д^{ср}_{заборг}} \quad (1.12),$$

де  $З_{збут}$  - витрати з організації збуту і просування товарів за аналізований період,  $B$  - виручка від реалізації за розглянутий період,  $Д^{ср}_{заборг}$  - Середня величина дебіторської заборгованості за аналізований період.

Розрахунок даного показника по підприємству в динаміці дозволяє виявити ефективність проведення маркетингових підприємств, характеризуючих роботу співробітників відділу збуту.

## Висновки до розділу 1

1. В результаті дослідження уточнено й розширено понятійний апарат конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність організувати діяльність із повним використанням потенційних можливостей спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти як процес формування внутрішніх і використання зовнішніх інститутів, спрямований на створення конкурентних переваг в теперішній час і майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів і більш привабливого, у порівнянні з конкурентами, ринкового позиціонування для споживачів, постачальників та інвесторів, за умови збереження фінансової стійкості і позитивної динаміки вартості бізнесу.

2. Розкрито генезис конкурентних переваг за допомогою виділених

ознак, серед яких особливу значимість мають використовуваний підхід до оцінки й тип використовуваної моделі, класифіковані підходи до оцінки конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта харчової промисловості.

3 Обґрунтовано теоретичні положення управління конкурентоспроможністю, зокрема сформульовано принципи, визначено методи й способи управління конкурентоспроможністю. Вивчення умов зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства дозволило виділити фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості і на їх основі визначити ефективні шляхи поліпшення виробничої, управлінської й збутової політики харчових підприємств.

4. Обґрунтовано основні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств - виробників харчової продукції, такі як: організація й використання системних досліджень в сфері конкурентоспроможності на основі поточної статистичної звітності, а також спеціальних обстежень і кон'юнктурних опитувань; поліпшення менеджменту й маркетингу на мікрорівні, у першу чергу менеджмент повинен бути спрямований на зниження витрат виробництва; необхідність знання ринків, рівня конкуренції й конкурентів на них, пошук інвесторів і стратегічних партнерів по поставці сировини й матеріалів, збуту продукції; залучення іноземних інвесторів у виробництво окремих споживчих товарів з метою підвищення технологічного й технічного рівня виробництва.

5. Для створення сприятливого економічного середовища й забезпечення конкурентних умов для підприємств харчової промисловості необхідно: вести моніторинг якості й рівня цін імпортованих товарів у харчовій промисловості; створити систему перепідготовки й підвищення кваліфікації менеджерів для харчових підприємств; підсилити роль і якість учасників у проведенні ярмарків оптової торгівлі сировиною для харчової промисловості.

6. В результаті дослідження розроблено модель факторного аналізу конкурентоспроможності харчового підприємства, що включає наступні

групи факторів: фінансовий фактор; виробничий фактор; маркетинговий фактор; конкурентоспроможність товару. Встановлено взаємозв'язки між показниками, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Розраховано моделі залежності виторгу від реалізації й основних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

#### **2.1. Аналіз конкурентоспроможності і ефективності ланцюга створення вартості продукту в харчовій промисловості**

Ланцюжок створення вартості продукту - це взаємопов'язаний набір видів діяльності (ланок), які формують вартість для споживача, починаючи від вихідних джерел сировини і матеріалів для постачальників і закінчуючи готовим продуктом, доставленим кінцевому споживачеві [30].

Доповнено класифікацію ланцюжків створенням вартості на основі визначення істотних ознак (масштаб і охоплення об'єктів, ступінь інтеграції, спосіб побудови і деталізації, місце господарюючого суб'єкта в системі створення вартості, роль в управлінні ланцюжком створення вартості продукту), що дозволяє всебічно розкрити зміст поняття «ланцюжок створення вартості» і подолати подвійність і неоднозначність застосовуваних термінів (табл. 2.1).

У складі ланцюжків, керованих виробниками («producer-driven chains»), за визначенням Г. Джереффі, виділені такі підвиди:

- Ланцюжки, керовані постачальниками (виробниками) сировини;
- Ланцюжки, керовані виробниками кінцевого продукту.

Виділені підвиди ланцюжків дозволяють підприємству ефективніше здійснювати вибір стратегічно важливих видів діяльності, що формують вартість кінцевого продукту, на основі ідентифікації керуючої ланки ланцюжка, що концентрує найбільшу частку доданої вартості [45].

Виявлено, що ефективність ланцюжка виробництва продукту визначається ефективністю її ланок (окремих видів діяльності). Аналіз всього ланцюжка створення вартості продукту є адекватним інструментом підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, тому що враховує взаємозв'язки між виробником і зовнішніми по відношенню до нього контрагентами.

Таблиця 2.1

### Класифікація ланцюжків створення вартості

Класифікаційний ознака	Вид ланцюжка створення вартості (ЛСВ)
У залежності від масштабу (охоплення об'єктів)	Глобальний ЛСВ (охоплює не тільки види діяльності на рівні окремих галузей і підприємств, а й на світовому рівні, долаючи національні кордони)
	ЛСВ галузі (включає послідовний, взаємозалежний набір видів діяльності, за допомогою яких у даній галузі здійснюється створення і розподіл продукту)
	ЛСВ підприємства (включає в себе набір пов'язаних між собою видів діяльності, здійснюваних всередині підприємства)
	ЛСВ підрозділу (включає взаємопов'язані види діяльності (процеси), що здійснюються підрозділом підприємства)
	ЛСВ продукту (включає взаємопов'язаний набір видів діяльності зі створення вартості окремих груп (видів) продуктів для споживачів; вона зачіпає зв'язку між галузями при виробництві та продажу продукту)
За ступенем інтеграції	Повністю інтегрована ЛСВ (підприємство здійснює роботу у всіх ланках ланцюжка виробництва - розподілу продукту аж до його продажу кінцевому споживачу)
	Частково інтегрована ЛСВ (підприємство здійснює роботу в декількох ланках ланцюжка виробництва - розподілу продукту)
	Спеціалізована ЛСВ (підприємство обслуговує тільки одна ланка ланцюга виробництва - розподілу продукту)
Залежно від місця господарюючого суб'єкта в системі створення вартості	ЛСВ постачальника (включає види діяльності, спрямовані на створення і поставку продукту, використовуваного в ланцюжку вартості підприємства-виробника)
	ЛСВ підприємства-виробника (входить в набагато перевершує її систему створення вартості, яка включає ланцюжка вартості постачальників і каналів дистрибуції)

	ЛСВ каналу дистрибуції (включає види діяльності, пов'язані з просуванням, доставкою і реалізацією продукту, випущеного підприємством-виробником)
	ЛСВ споживача (включає в себе різноманітні види діяльності, в яких бере участь споживач при придбанні та використанні продукту)
Залежно від ролі в управлінні ланцюжком створення вартості продукту	ЛСВ, керована виробниками (концентрує найбільшу частку доданої вартості на верхньому рівні, в ЛСВ постачальників і підприємств-виробників продукту)
	ЛСВ, керована споживачами (концентрує найбільшу частку доданої вартості на нижньому рівні, в ЛСВ каналів дистрибуції)

Для оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту обґрунтовано доцільність застосування показника «додана вартість», що характеризує сукупний фінансовий результат діяльності підприємства і враховує реальний внесок кожного виду діяльності у створення вартості кінцевого продукту галузі, рівень використання ресурсів та економічні інтереси учасників ланцюжка.

Ми використовуємо підхід до визначення складу елементів доданої вартості, що враховує прибутковий характер його розподілу між учасниками ланцюжка створення вартості продукту [48].

Дохідний підхід визначає додану вартість як вироблений дохід, який є джерелом споживання і накопичення. Показник «додана вартість» містить в собі величину доходу, що включає:

- Дохід підприємства: амортизацію (фінансовий ресурс підприємства, призначений для відтворення основних фондів); прибуток від продажів, розподіляємий між власниками (дивіденди), державою (податок на прибуток) і спрямовується на інвестування діяльності підприємства;

- Дохід найманих працівників (заробітна плата);

- Дохід держави (податки і відрахування на соціальне страхування).

При оцінці ефективності ланцюжка створення вартості продукту показник доданої вартості має особливу практичну значимість:

- Розширює можливості вдосконалення оплати праці через встановлення залежності розміру заробітної плати від величини доданої

вартості;

- Визначає залежність ланцюжка створення вартості продукту від видів діяльності, здійснюваних зовнішніми по відношенню до підприємства господарюючими суб'єктами;

- Дозволяє ідентифікувати управляючу ланку ланцюжка і здійснювати вибір напрямку створення «нового» або вдосконалення діючого ланцюжка виробництва продукту.

Аналіз структури валової доданої вартості харчової промисловості за 2003-2010 рр. показав, що амортизація та інші змішані доходи становлять 39%, витрати на оплату праці з відрахуваннями - близько 34%, прибуток від продажів - 24% і податки, що включаються в собівартість продукції, - до 1,5%.

На основі кореляційно-регресійного аналізу валової доданої вартості за 2003-2010 рр. виявлена сукупність факторів і ступінь їх впливу на ефективність діючих ланцюжків створення вартості продуктів у харчовій промисловості. За результатами аналізу отримані рівняння множинної регресії в стандартизованому і натуральному масштабі (формули 2.1- 2.2):

$$t y = 0,439 t1 + 0,547 t2 + 0,079 t3, \quad (2.1)$$

$$Y = 313,926 + 0,904 X1 + 0,575 X2 + 11,586 X3, \quad (2.2)$$

де Y - валова додана вартість, млн. грн.

X1 - інвестиції в основний капітал, млн. грн. ;

X2 - продуктивність праці, тис. грн. / чел. ;

X3 - частка інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції, %.

Ефективність ланцюжків створення вартості продуктів у харчовій промисловості залежить, по-перше, від продуктивності праці (t2), по-друге, від обсягу інвестицій в основний капітал (t1), по-третє, від частки інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції (t3).

Дослідження особливостей функціонування ланцюжка створення

вартості здійснено на прикладі продуктів хлібопекарської галузі харчової промисловості.

Найбільш точним інструментарієм ідентифікації керуючої ланки, пропорцій розподілу доданої вартості і прибутку в ланцюжку виробництва продукту є аналіз структури роздрібних цін. Встановлені пропорції розподілу доданої вартості між ланками ланцюжка створення вартості хлібобулочних, борошняних кондитерських і макаронних виробів наведені на рис. 2.1.

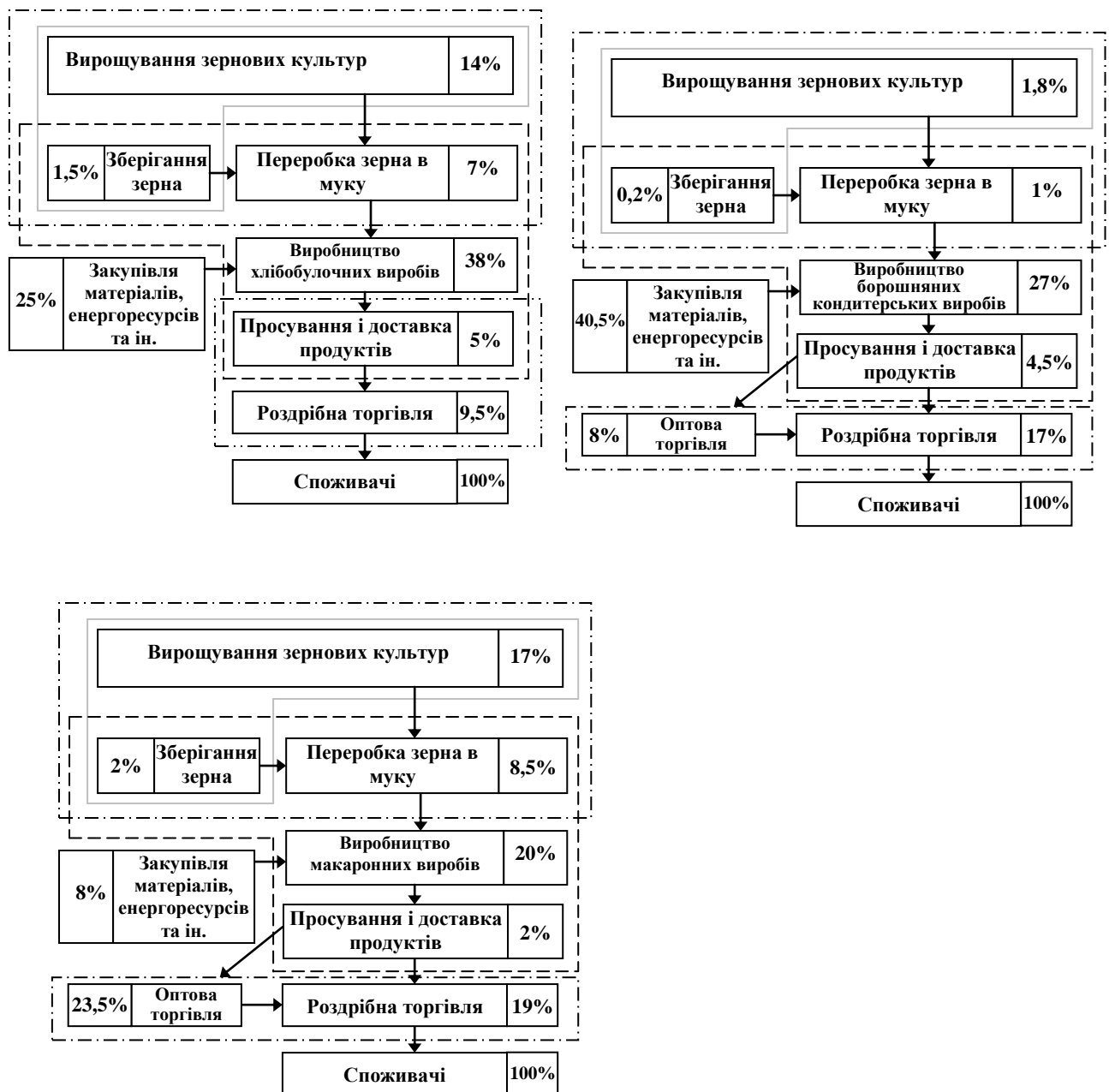


Рис. 2.1. Розподіл доданої вартості в галузях харчової промисловості в 2013 р, %

Хлібопекарське і борошняне кондитерське виробництво відносяться до ланцюжків, керованих постачальниками сировини і матеріалів, на частку яких припадає 47,5% і 43% доданої вартості відповідно. У ланцюжку виробництва макаронних виробів керування здійснюється споживачами, тобто оптовими і роздрібними продавцями, сукупна частка доданої вартості яких становить понад 42%.

Величина доданої вартості, отримана господарюючим суб'єктом, залежить, по-перше, від його місця в ланцюжку створення вартості кінцевого продукту або від ефективності здійснюваного виду (видів) діяльності, по-друге, від виду і призначення продукту і, по-третє, від механізму державного регулювання цін на окремі групи продуктів.

Варіанти формування ланцюжків створення вартості хлібопродуктів на прикладі великих підприємств Причорноморського регіону представлені у табл. 2.2. У виробництві хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів найпоширенішим з чотирьох варіантів є ланцюжок, що об'єднує ланки: виробництво хлібопродуктів, просування і доставка продуктів організаціям оптової та роздрібною торгівлі.

На основі ідентифікації керуючої ланки в ланцюжку, виділеному в табл. 2.2 напівжирним шрифтом, встановлено, що для підвищення ефективності діяльності виробників хлібобулочних виробів необхідно поглиблювати спеціалізацію. Для виробників макаронних і борошняних кондитерських виробів рекомендована часткова інтеграція «вперед», тобто на рівень оптових каналів розподілу, які утворюють посередницьку ланку між виробниками хлібопродуктів та роздрібною торгівлею. При цьому для виробників борошняних кондитерських виробів інтеграція «назад» (на рівень постачальників) недоцільна у зв'язку з різноманітним асортиментом споживаних сировини і матеріалів, з постачальниками яких необхідно



встановлювати довгострокові зв'язки.

Таблиця 2.2

**Варіанти формування ланцюжків створення вартості хлібопродуктів на прикладі підприємств Причорноморського регіону**

Основні види діяльності (ланки ланцюжка)	Варіанти ланцюжків створення вартості									
	хлібобулочних виробів				борошняних кондитерських виробів				макаронних виробів	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Вирощування зернових культур	13,8	13,8	13,8	13,8	1,7	1,7	1,7	1,7	17,2	17,2
Зберігання і складування зерна	1,4	1,4	1,4	1,4	0,2	0,2	0,2	0,2	1,8	1,8
Переробка зерна на борошно	6,8	6,8	6,8	6,8	0,9	0,9	0,9	0,9	8,5	8,5
Виробництво іншої сировини і матеріалів	25,6	25,6	25,6	25,6	<b>40,5</b>	<b>40,5</b>	<b>40,5</b>	<b>40,5</b>	8,0	8,0
Виробництво хлібопродуктів	<b>37,9</b>	<b>37,9</b>	<b>37,9</b>	<b>37,9</b>	27,1	27,1	27,1	27,1	20,2	20,2
Просування і доставка продуктів	5,0	5,0	5,0	5,0	4,7	4,7	4,7	4,7	1,8	1,8
Оптова торгівля хлібопродуктами	-	-	-	-	7,9	7,9	7,9	7,9	<b>23,5</b>	<b>23,5</b>
Роздрібна торгівля хлібопродуктами	9,5	9,5	9,5	9,5	17,0	17,0	17,0	17,0	19,0	19,0
Разом: додана вартість, створена виробниками хлібопродуктів	42,9	51,1	52,4	74,4	39,7	40,8	56,7	59,5	32,3	92,0
Разом: додана вартість, створена зовнішніми контрагентами	57,1	48,9	47,6	25,6	60,2	59,2	43,3	40,5	67,7	8,0

Умовні позначення:

- – частка доданої вартості, створена виробниками хлібопродуктів, %
- – частка доданої вартості, створена зовнішніми по відношенню до підприємства

контрагентами, %.

Проведений аналіз показників доданої вартості на прикладі трьох хлібопекарських підприємств Причорноморського регіону, що мають різний склад ланцюжків створення вартості хлібопродуктів, виявив, що нарощування видів діяльності в ланцюжку характеризується не тільки збільшенням доданої вартості в абсолютному вираженні, але й поліпшенням її структури, а також відносно високими показниками ефективності використання виробничих ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники доданої вартості хлібопекарських підприємств  
Причорноморського регіону**

Показники	ТОВ «Одеський каравай»			АТ «Миколаївхліб»			АТ «Херсонський хлібокомбінат»		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1. Додана вартість на одну грн. виручки, грн.	0,38	0,35	0,34	0,32	0,37	0,35	0,31	0,36	0,33
2. Додана вартість на одного працівника, тис. грн.,	150,97	164,39	143,19	136,73	146,94	159,76	134,04	151,46	131,16
3. Структура доданої вартості, %, у тому числі:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3.1 заробітна плата з відрахуваннями	58,72	63,52	70,88	71,29	69,84	74,38	98,54	85,20	106,06
3.2. амортизаційні відрахування	18,41	24,50	26,97	8,92	8,89	9,07	3,11	1,80	2,77
3.3. прибуток від продажів	22,87	11,98	2,15	19,79	21,27	16,55	-1,65	13,00	-8,84

Якість доданої вартості полягає в тому, що за інших рівних умов (у тому числі при однаковому складі видів діяльності в ланцюжку, асортименті, обсязі реалізації і ціні) структура доданої вартості підприємства (або процентне співвідношення між елементами доданої вартості) буде різною. Відмінності в структурі доданої вартості обумовлюються великим різноманіттям факторів: різні ціни на матеріальні ресурси; відмінності в матеріально-технічній базі, технологіях виробництва, обсягах інвестицій в основний капітал, витратах на управління якістю та технологічні інновації, рівні продуктивності праці, досвід і кваліфікація персоналу, розмір заробітної

плати, величина постійних витрат та ін.

Основою визначення якості доданої вартості промислового підприємства є розрахунок трьох груп показників (показники динаміки доданої вартості, показники структури доданої вартості, показники ефективності використання ресурсів підприємства), оптимально враховують виявлені в ході аналізу ознаки доданої вартості - динамічність у часі і мінливість структури (табл. 2.4 ).

## Показники, що визначають якість доданої вартості промислового підприємства

Показники	Порядок розрахунку
1. Показники динаміки доданої вартості підприємства	
1.1. Темп зростання доданої вартості,%	Додана вартість підприємства у звітному періоді / Додана вартість підприємства в базисному періоді *100%
2. Показники структури доданої вартості підприємства	
2.1. Питома вага прибутку від продажів в загальній сумі доданої вартості,%	Прибуток від продажів у звітному періоді / Додана вартість підприємства у звітному періоді * 100%
2.2. Питома вага амортизаційних відрахувань у загальній сумі доданої вартості,%	Амортизаційні відрахування в звітному періоді / Додана вартість підприємства у звітному періоді * 100%
2.3. Коефіцієнт заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості (показник-дестимулятори)	Фактична питома вага заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості,% / Гранична питома вага заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості,% Кзп > 1 характеризує неефективне використання коштів на оплату праці, тобто частка заробітної плати з відрахуваннями в структурі доданої вартості завищена; К зп <1 характеризує ефективне використання коштів на оплату праці.
У тому числі: граничний питома вага заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості,%	(Заробітна плата з відрахуваннями в базисному періоді * К <sub>рпт</sub> ) / Додана вартість підприємства у звітному періоді *100%, К <sub>рпт</sub> - коефіцієнт зростання продуктивності праці.
3. Показники ефективності використання ресурсів підприємства	
3.1. Додана вартість на одну грн. виручки, грн.	Додана вартість підприємства у звітному періоді / Виручка від продажу продукції в звітному періоді

До першої групи віднесені показники динаміки доданої вартості підприємства, що характеризують зміну доданої вартості та її елементів у часі:

- Темп зростання доданої вартості,%;
- Темп зростання прибутку від продажів,%;
- Темп зростання амортизаційних відрахувань,%;
- Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати.

Друга група включає показники структури доданої вартості підприємства, що визначають частку кожного елемента в загальній сумі доданої вартості і співвідношення між ними через розрахунок коефіцієнту заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості, який базується на співвідношенні темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Граничний рівень заробітної плати з відрахуваннями у складі доданої вартості характеризується рівністю темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, при такому співвідношенні спостерігається нульова ефективність використання коштів на оплату праці. Порівняння фактично досягнутого рівня заробітної плати з граничним дозволяє оцінювати сформовану структуру доданої вартості.

У третю групу входять показники ефективності використання ресурсів підприємства:

- Додана вартість на одну грн. виручки, грн.;
- Додана вартість на одну грн. матеріальних витрат, грн.;
- Додана вартість на одну грн. основних засобів, грн.;
- Продуктивність праці, грн. / чол.;
- Приріст доданої вартості на одну грн. інвестицій в основний капітал, грн.;
- Приріст доданої вартості на одну грн. витрат на технологічні інновації, грн.

Розрахунок показників якості доданої вартості формує основу

управління ланцюжком створення вартості продукту та організаційно економічними відносинами між її учасниками.

Запропонована методика оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту базується на визначенні досягнутого підприємством рівня якості доданої вартості з використанням методу експертних оцінок, таксонометричних методу і шкали Харрінгтона (рис. 2.2).

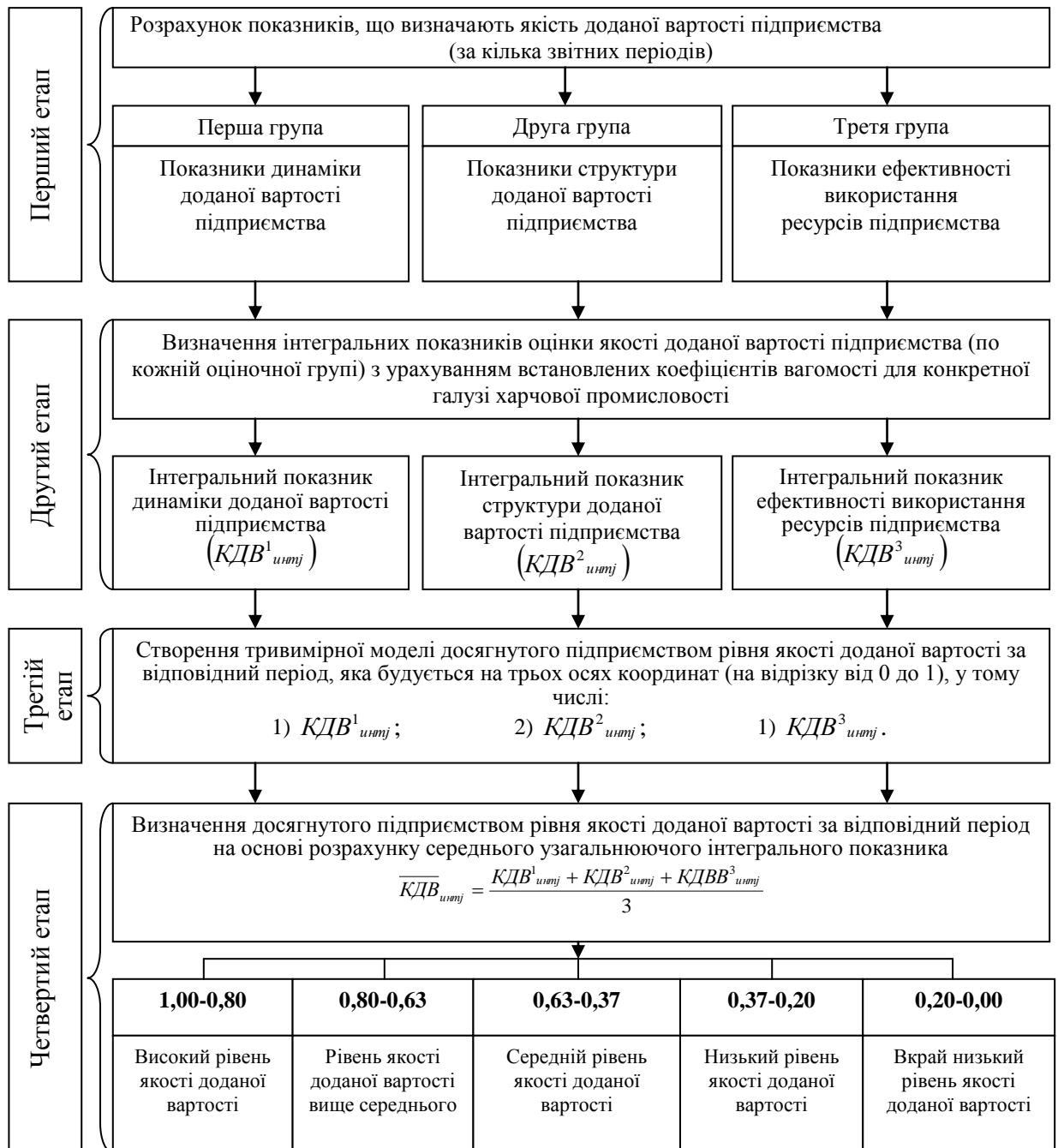


Рис. 2.2. Методика оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту в харчовій промисловості

Можна виділити п'ять рівнів якості доданої вартості (високий, вище середнього, середній, низький, вкрай низький), що є основою для прийняття управлінських рішень щодо зміни ланцюжка створення вартості продукту і вибору подальшої стратегії розвитку підприємства.

Методика дозволяє, по-перше, оцінювати ефективність ланцюжка створення вартості продукту, що діє в рамках одного підприємства або сукупності підприємств, що входять до складу єдиного вертикально-інтегрованого холдингу, по-друге, визначати і порівнювати ефективність діяльності окремих ланок ланцюжка, по-третє, проводити багатовимірний порівняльний аналіз діяльності декількох підприємств-конкурентів як з однаковим, так і відмінним складом видів діяльності.

Розроблена методика апробована на прикладі АТ «Херсонський хлібокомбінат», діяльність якого охоплює весь ланцюжок створення вартості хлібопродуктів, починаючи від вирощування зерна, виробництва хлібобулочних, борошняних кондитерських і макаронних виробів і закінчуючи їх реалізацією через роздрібну торгову мережу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ефективності діючої ланцюжка створення вартості  
хлібопродуктів АТ «Херсонський хлібокомбінат»**

Рік	Інтегральні показники оцінки якості доданої вартості			Середній узагальнюючий інтегральний показник якості доданої вартості КДС інт j	Рівень якості доданої вартості
	Кдв1 інт j	Кдв 2 інт j	Кдв3 інт j		
2011 р.	1,000	0,676	0,929	0,868	високий
2012 р.	0,870	0,692	0,840	0,801	високий
2013 р.	0,130	0,633	0,231	0,331	низький

Ефективність діючого ланцюжка створення вартості хлібопродуктів АТ «Херсонський хлібокомбінат» нестабільна через збитковість вирощування зернових культур в 2011-2013 рр. У 2013 р рівень якості доданої вартості знизився більш, ніж в два рази.

Розроблена послідовність етапів формування моделі ланцюжка

створення вартості продукту для підприємств харчової промисловості базується на аналізі міжгалузевого ланцюжка виробництва кінцевого продукту, ідентифікації керуючої ланки і розрахунку інтегральних показників оцінки якості доданої вартості (рис. 2.3).



На першому етапі проводиться оцінка ефективності діючого ланцюжка створення вартості продукту (досягнутого підприємством рівня якості



доданої вартості), що дозволяє зробити обґрунтований вибір: залишити ланцюжок створення вартості "як є" або почати формування «нового» варіанту ланцюжка.

Другий етап передбачає побудову та аналіз моделі міжгалузевого ланцюжка створення вартості кінцевого продукту з метою встановлення основних видів діяльності, що беруть участь у створенні вартості продукту для споживача. Уточнені етапи побудови моделі міжгалузевого ланцюжка створення вартості кінцевого продукту базуються на виділенні чотирьох ключових елементів ланцюжка, в тому числі матеріального потоку, основних процесів і видів діяльності, господарюючих суб'єктів.

Третій етап спрямований на виявлення керуючої ланки в міжгалузевому ланцюжку виробництва продукту (виду діяльності з максимальною часткою доданої вартості) за допомогою аналізу структури середньої роздрібною ціни продукту на локальному ринку.

Завданням четвертого етапу є встановлення видів діяльності, які підприємство має можливість здійснювати самостійно на основі аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Планування величини ресурсів, доходів і витрат, розрахунок і аналіз трансфертних цін виконання кожного виду діяльності здійснюються на п'ятому етапі проектування. Зіставлення ринкової і трансфертної ціни одиниці продукту, створеного в рамках конкретного виду діяльності, дає можливість зробити стратегічний вибір «виробляти або купувати».

На шостому етапі встановлюються альтернативні варіанти ланцюжка створення вартості продукту для підприємства і здійснюється оцінка їх ефективності на основі розрахунку двох груп показників, що визначають якість доданої вартості: показники структури доданої вартості та ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Показники ефективності альтернативних варіантів ланцюжка створення вартості хлібопродуктів для АТ «Херсонський хлібокомбінат» за середніми даними за 2011-2013 рр.**

№ п/п	Показники	Альтернативні варіанти ЛСВ продукту		
		№ 1	№ 2	№ 3
1	Показники структури доданої вартості підприємства			
1.1	Питома вага прибутку від продажів в загальній сумі доданої вартості,%	12,78	21,58	10,60
1.2	Коефіцієнт заробітної плати з відрахуваннями в загальній сумі доданої вартості	1,06	0,94	1,07
1.3	Питома вага амортизаційних відрахувань у загальній сумі доданої вартості,%	23,16	13,67	25,11
Інтегральний показник структури доданої вартості підприємства (Кдв2 інт j)		<b>0,633</b>	<b>0,885</b>	<b>0,482</b>
2	Показники ефективності використання ресурсів підприємства			
2.1	Додана вартість на одну грн. виручки, грн.	0,359	0,362	0,385
2.2	Продуктивність праці, грн. / чол.	152,85	166,70	165,39
2.3	Додана вартість на одну грн. матеріальних витрат, грн.	0,56	0,57	0,63
2.4	Приріст доданої вартості на одну грн. інвестицій в основний капітал, грн.	0,28	1,68	0,22
2.5	Додана вартість на одну грн. основних засобів, грн.	0,60	2,11	0,52
2.6	Приріст доданої вартості на одну грн. витрат на технологічні інновації, грн.	1,19	8,31	0,96
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів підприємства (Кдв3 інт j)		<b>0,402</b>	<b>0,785</b>	<b>0,813</b>
Середній узагальнюючий показник якості доданої вартості (Кдв інт j)		<b>0,517</b>	<b>0,835</b>	<b>0,648</b>
Рівень якості доданої вартості підприємства		середній	високий	вище середнього

На останньому етапі здійснюється вибір кращого для підприємства варіанта ланцюжка створення вартості продукту, який характеризується максимальними значеннями інтегральних показників оцінки якості доданої вартості.

Етапами формування моделі ланцюжка створення вартості продукту на прикладі АТ «Херсонський хлібокомбінат», ланцюжок якого складається з семи ланок, наступні: 1) вирощування зернових культур; 2) зберігання та складування зерна; 3) переробка зерна на борошно; 4) виробництво хлібопродуктів; 5) просування і доставка продуктів організаціям оптової та

роздрібної торгівлі; 6) оптова торгівля; 7) роздрібна торгівля. Для АТ «Херсонський хлібокомбінат» можуть існувати три альтернативні варіанти ланцюжка виробництва хлібопродуктів: варіант № 1 включає всі ланки ланцюжка; варіант № 2 - з 2-ї по 7-у ланку; варіант № 3 - з 1-ї по 5-у ланку. За результатами апробації, представленими у табл. 3.6, для АТ «Херсонський хлібокомбінат» рекомендований другий варіант ланцюжка створення вартості хлібопродуктів як найбільш ефективний за рівнем доданої вартості.

Для підприємств хлібопекарської промисловості найбільш ефективним є ланцюжок без ланки «вирощування зернових культур» у зв'язку з тим, що існує диспаритет цін між сільськогосподарською і промисловою продукцією, жорстке державне регулювання цін на зерно та хліб, що спотворюють реальну вартість, створену окремими ланками ланцюжка, і знижують ефективність ланцюжка.

Запропоновані теоретичні положення та методичні рекомендації дозволяють підприємству здійснювати оцінку ефективності функціонуючого ланцюжка створення вартості продукту і сприяють формуванню більш ефективного і конкурентоспроможного ланцюжка в порівнянні з діючим.

## **2.2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції**

Рівень розвитку і конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта економіки, будь то галузь або підприємство, багато в чому визначається величиною і досягнутим рівнем використання стратегічного потенціалу.

Істотні відмінності у визначенні його поняття і змісту свідчать про те, що чітке визначення стратегічного потенціалу, як категорії, не сформоване і досі є дискусійним як у частині змісту, так і його структури [171].

Аналіз вивчених поглядів на сутність і структуру стратегічного потенціалу дозволяє зробити висновок про те, що дану категорію не можна обмежити певними, чітко вираженими рамками. Він являє собою взаємозалежний комплекс різного роду ресурсів (матеріальних і нематеріальних), які є основою для створення цінності для споживача і стійких конкурентних переваг.

На нашу думку, стратегічний потенціал підприємства являє собою унікальну комбінацію ресурсів та ключових компетенцій (здібностей) підприємства, яка забезпечує йому стійкі конкурентні переваги (важко копіювані конкурентами). Нами потенціал розглядається як багатомірний величина, яка визначається складом і якістю наявних ресурсів; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям підприємства і ринковим потенціалом, а також ключовими компетенціями, що забезпечує стійкість підприємства до впливу зовнішнього оточення і внутрішню гнучкість.

У роботі розмежовано поняття «ресурс», «здатність», «компетенція» підприємства. На нашу думку, ключові компетенції є похідними від здібностей організації. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації, а необхідні ресурси, у свою чергу, визначаються споживчими властивостями товарів і послуг. Таким чином, вибудовується ланцюжок взаємозв'язків (рис. 2.4).

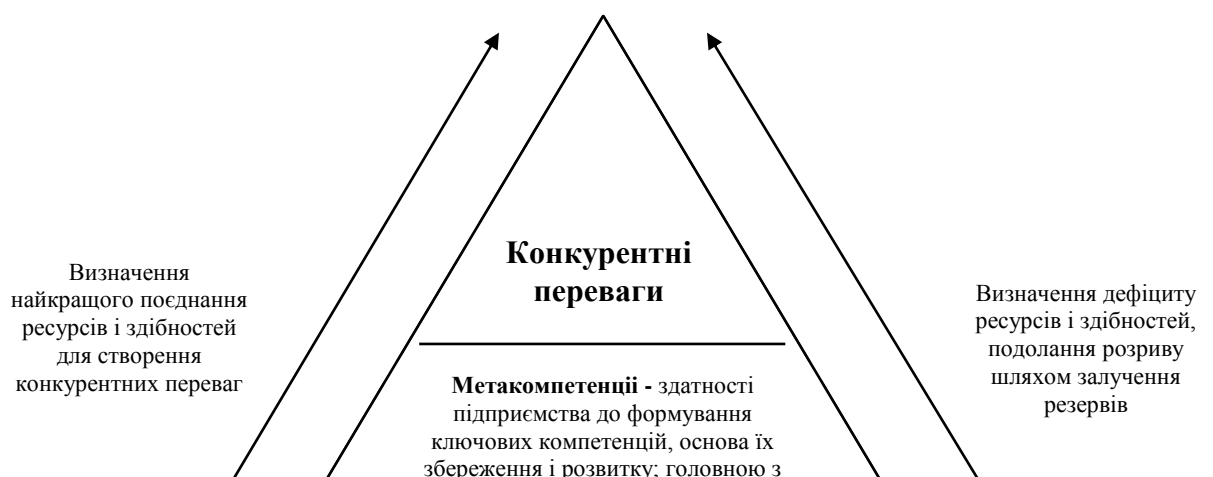


Рис. 2.4. Взаємозв'язок ресурсів, здібностей, компетенцій і конкурентних переваг підприємства

Поряд з тим, що стратегічний потенціал підприємства визначає його конкурентні переваги, він дуже тісно пов'язаний з бізнес-моделлю підприємства. Під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішньоорганізаційних процесів стратегічний потенціал розвивається, з'являються нові елементи для поновлення бізнес-моделі, в процесі якого частина існуючих елементів моделі підлягає організаційному забуванню або заміщенню новими елементами.

Таким чином, процес формування стратегічного потенціалу підприємства включає обґрунтовану оцінку ресурсів, можливості підприємства у формуванні ключових компетенцій, засоби захисту ключових компетенцій, підходи до розвитку і використання ключових компетенцій, а також формування метакомпетенцій.

Незважаючи на відмінності ресурсної концепції і концепції позиціонування, вважаємо, що вони взаємодоповнюють один одного; ресурсно-орієнтований підхід до обґрунтування стратегії не повинен розглядатися в якості альтернативи ринковому, так як не може бути

відділений від інших структурних складових конкурентної переваги, що включають масштаб діяльності, спеціалізацію, оптимальний ступінь інтеграції і т.д. Тому головні завдання стратегічного управління полягають у формуванні стратегічного потенціалу підприємства з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію, перетворенні існуючих ресурсів і компетенцій в конкурентні переваги, розвитку нових ресурсів і компетенцій.

З урахуванням особливостей харчової промисловості, як об'єкта дослідження, розроблена методика оцінки стратегічного потенціалу, що передбачає можливість розрахунку інтегрального показника та його зіставлення з рівнем ринкового потенціалу.

Основою дослідження стратегічного потенціалу підприємства є детально розроблена і науково обґрунтована система оціночних показників, які дозволяють оптимально описати і змодельовати його формування і приймати на цій основі раціональні управлінські рішення. Нами пропонується оцінювати стратегічний потенціал на основі чотирьох складових його функціональних потенціалів і ключових компетенцій (табл. 2.7).

Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства харчової промисловості нами пропонується розраховувати з використанням відносних показників і бальних оцінок як середню арифметичну зважену величину за такою формулою:

$$I_{cn} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot x_i \quad (2.3)$$

де  $I_{cn}$  – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства харчової промисловості;

$P_i$  – бальна оцінка елементів стратегічного потенціалу;

$x_i$  - вага відповідного елемента.

Таблиця 2.7

**Система індикаторів оцінки стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості**

Елементи	Індикатори	Зміст
----------	------------	-------

стратегічного потенціалу		індикаторів
<b>Функціональні потенціали</b>		
<b>Матеріально-технічний потенціал</b>	Рівень завантаження виробничих потужностей Коефіцієнт приросту ОВФ Коефіцієнт придатності ОВФ Фондоозброєність праці Фондовіддача Матеріаломісткість Частка сировини, що завозиться по імпорту і з інших регіонів	Забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання
<b>Трудовий потенціал</b>	Середній рівень освіти Середній розряд працівників Коефіцієнт сталості кадрів	Кваліфікаційна структура персоналу
	Рівень продуктивності праці Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і зарплати Прибуток на 1 грн. заробітної плати	Ефективність праці персоналу
	Середньомісячна заробітна плата Співвідношення середньомісячної заробітної плати та прожиткового мінімуму Співвідношення середньомісячної зарплати по галузях продовольчого комплексу та народному господарству в цілому Співвідношення темпів зростання заробітної плати та споживчих цін	Умови відтворення робочої сили
<b>Інвестиційно-економічний потенціал</b>	Індекс фізичного обсягу продукції рентабельність продукції Рентабельність капіталу (в т.ч. власного) Витрати на 1 руб. товарної продукції Індекс інвестицій в основний капітал Коефіцієнт фінансової незалежності Коефіцієнти абсолютної, поточної ліквідності Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами коефіцієнт оборотності	Ефективність виробництва продукції
<b>Інноваційний потенціал</b>	Витрати на інновації Частка інноваційної продукції в загальному обсязі випуску продукції Обсяг інноваційної продукції на 1 грн. витрат на інновації	Інноваційна активність підприємства
<b>Компетенції (здатності)</b>		
<b>В області організації виробництва</b>	Коефіцієнти спеціалізації, кооперування, поточності, безперервності, сезонності Питома вага повністю механізованих і автоматизованих виробничих процесів Кількість робочих на 1 працівника управління Питома вага механізованої праці Питома вага обчислювальної техніки і вимірювальних приладів у вартості ОВФ	Рівень організації виробництва, праці та управління
<b>В області збуту готової продукції</b>	Темп зростання виручки від реалізації Рентабельність продажів	Ефективність маркетингової

	Кількість нових видів продукції (ширина асортименту) Частка витрат на рух товару, рекламу в бюджеті підприємства Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	діяльності підприємства
<b>В області міжнародної інтеграції</b>	Частка продукції, що поставляється на експорт Питома вага в експорті продукції глибокої переробки Кількість договорів міжнародного співробітництва	Міжнародна конкурентоспроможність продукції підприємства

Бальні оцінки показників визначаються за допомогою порівняння кожного показника з середнім рівнем даного показника по групі розглянутих підприємств. Перевага системи бальних оцінок, на наш погляд, полягає в можливості їх підсумовувати, тобто включати в систему індикатори різної розмірності. Ваги пропонується визначати методом кореляційно-регресійного аналізу, встановлюючи вплив кожного елемента стратегічного потенціалу на виробничий результат.

Таким чином, використання системної парадигми при дослідженні стратегічного потенціалу дає можливість виявити його техніко-технологічну, економічну, соціальну та фінансову складові, що дозволить вибрати траєкторії галузевого економічного розвитку, що володіють найбільшою конкурентоспроможністю.

Розвиток стратегічного потенціалу, як складної багаторівневої системи, відбувається в результаті складної, нелінійної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сьогодні безліч факторів зовнішнього середовища представляють собою прямі загрози для розвитку харчових підприємств, зростання їх конкурентоспроможності та зміцнення позицій на національному та світовому продовольчому ринках, головним з яких є посилення глобальної конкуренції. Загрози глобалізації та членства України до СОТ нами пояснюються тим, що в Україні стартові умови (конкурентоспроможність національної економіки) непорівнянні з індустріально розвиненими країнами[172].

При цьому, глобалізація для вітчизняних підприємств харчової



промисловості, з одного боку, створює нові можливості у розвитку зовнішньоекономічної інтеграції, зміцненню та розширенню позицій на світовому продовольчому ринку, з іншого - посилює вимоги до її конкурентоспроможності, здатності до інноваційного оновлення та залучення інвестицій (рис. 2.5).

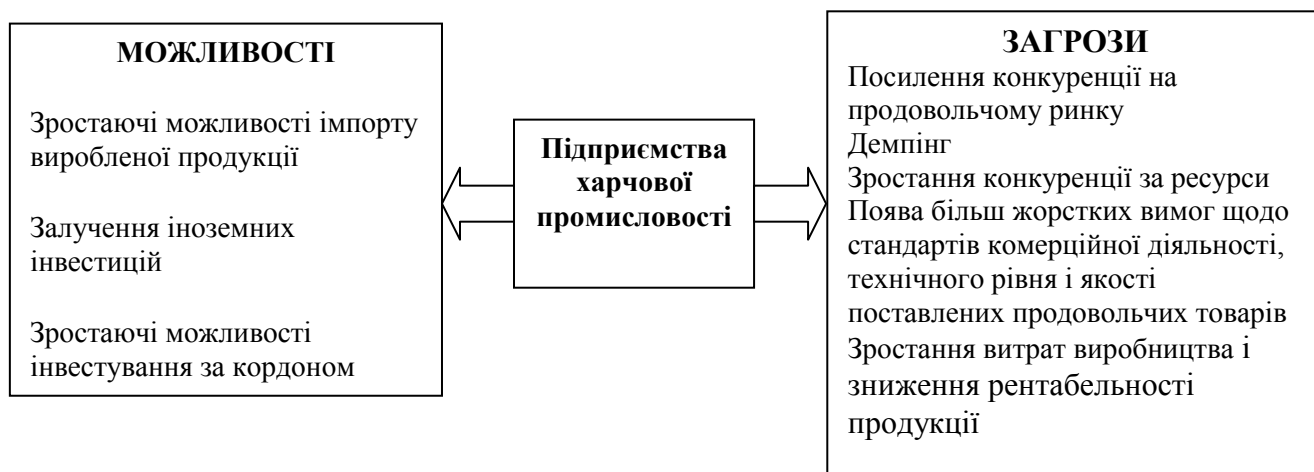


Рис. 2.5. Можливості та загрози глобалізації для підприємств харчової промисловості України

Співвідношення можливостей і загроз призвело до зміни місця нашої країни на світовому продовольчому ринку. Так, якщо в складі СРСР Україна міцно забезпечувала свою продовольчу безпеку по всіх основних продуктах харчування і була великим експортером продовольства в союзні республіки і на світовий ринок, то зараз Україна входить до числа найбільших імпортерів стратегічно важливих видів продовольства.

Дані про зовнішню торгівлю України свідчать про майже чотириразове перевищення імпорту над експортом у 2013 році, в той час як сукупний експорт перевищував імпорт в 1,7 рази. З експортера багатьох базових сировинних продовольчих товарів Україна перетворилася на нетто-імпортера[177].

Основними статтями українського експорту зараз є окремі види зернового та олійного насіння (пшениця, ячмінь), олія соняшникова, алкогольні напої. Номенклатура імпорту продуктів харчування значно

ширше: вона включає практично всі види продовольства. У великих обсягах в останнє десятиліття ввозяться тютюн, м'ясні та молочні вироби, тропічні фрукти. Масовий імпорт веде до деградації цілих галузей виробництва і докорінно трансформує ланцюжок створення цінності (у процесі створення вартості харчової продукції відразу кілька ланок ланцюжка цінності можуть залежати від кон'юнктури світових товарних ринків і ринків факторів виробництва). Значна частина вартості кінцевої продукції ряду галузей харчової промисловості формується не всередині країни, а за її межами, що означає зниження не тільки продовольчої, але й економічної безпеки [125].

Таким чином, глобалізація посилює вимоги до рівня стратегічного потенціалу, що вимагає збереження і розвитку ресурсного потенціалу харчових підприємств, а також формування ключових компетенцій, найбільшою мірою відповідаючих умовам гіперконкуренції. В іншому випадку, конкурентоспроможність української харчової промисловості може бути підірвана, і можливості її подальшого розвитку будуть обмежені.

До числа основних зовнішніх викликів нами віднесені збереження посткризових економічних, демографічних і соціальних тенденцій, низька конкурентоспроможність сільського господарства, вітчизняного машинобудування і низькі темпи зростання споживчого попиту.

Дефіцит вітчизняної сировини внаслідок недостатнього приросту виробництва продукції сільського господарства обмежує розвиток багатьох харчових виробництв (цукрової, плодоовочевої, м'ясної, молочної підгалузей) [69].

За роки реформ сільське господарство так і не змогло досягти дореформеного рівня виробництва і залишається найменш ефективною, трудомісткою галуззю з тривалим терміном окупності інвестицій і, як наслідок, низькою інвестиційною привабливістю. Починаючи з 2005 року, в сільськогосподарському виробництві спостерігається позитивна динаміка, що є наслідком реалізації заходів державної підтримки сільського господарства як однієї з пріоритетних галузей національної економіки.

Найкращі результати досягнуті в тваринництві, головним чином, за рахунок розвитку свинарства та птахівництва.

Однак обсяги виробництва продукції харчової промисловості з вітчизняної сировини навіть при щорічному прирості сільськогосподарського виробництва не дозволяють повною мірою задовольнити існуючі потреби, що визначає високу частку імпорту в ресурсах ключових продовольчих товарів.

Низька конкурентоспроможність вітчизняного машинобудування для харчових виробництв є причиною низького техніко-технологічного рівня, переважанням виробництв третього технологічного укладу, значною часткою ручної праці, що негативно позначається на якості харчових продуктів і їх ціні.

Одна з причин ситуації, що склалася на українському ринку, - обладнання та технології для харчових виробництв, прорахунки в державній промисловій політиці і відсутність державної підтримки. В результаті, розробки фінансуються, в більшості випадків, приватним капіталом, що означає невеликий масштаб розробок, боязнь зазнати збитків, неможливість запустити нововведення в серійне виробництво через брак коштів на капітальні вкладення. З цієї ж причини поширення набуло виконання розробок за замовленням іноземних фірм з передачею їм всіх результатів досліджень та авторських прав. Неefективне стимулювання розвитку машинобудівної галузі призвело до того, що технічна база для виробництва устаткування сильно застаріла, і це унеможливило випуск високоякісної продукції з дотриманням сучасних норм і вимог. А звідси і низька конкурентоспроможність вітчизняних машин на світовому ринку і всередині країни [36].

Не менш значущим чинником, що обмежує розвиток харчової промисловості, виступає низький платоспроможний попит населення.

З боку основних факторів зовнішнього оточення для підприємств харчової промисловості створено значну кількість серйозних загроз, які в

даний час є обмеженням для розвитку стратегічного потенціалу підприємств і зростання їх конкурентоспроможності. Нейтралізація перерахованих загроз можлива тільки при реалізації спільних зусиль економічних суб'єктів на макро-, мезо- і мікрорівнях.

В даний час продовольчий ринок України є динамічним, висококонкурентним, в достатній мірі насиченим і характеризується присутністю на ньому великої кількості виробників, що випускають широкий асортимент продукції [5].

Продовольчі ринки мають різний рівень ринкового потенціалу, під яким нами розуміються можливості, укладені в кон'юнктурі галузевого ринку для сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємств, багато в чому визначаючих стратегію розвитку відповідних галузей. Оцінка ринкового потенціалу продовольчих ринків здійснена нами за авторською методикою за допомогою таких критеріїв: прогнозований темп зростання ринку; інтенсивність конкуренції; ймовірність входження на ринок нових компаній; прибутковість галузі, рівень диференціації продукції. Вважаємо, що дані індикатори відображають найбільш істотні аспекти функціонування ринку і змістовно розкривають його стан, при цьому ефект дублювання між показниками відсутній. Методика передбачає інтегральну оцінку ринкового потенціалу як середньої арифметичної зваженої на основі бальних оцінок критеріїв і ваг, визначених експертним шляхом. Розрахунок ринкового потенціалу основних сегментів продовольчого ринку представлений в табл. 2.8. Розрахунки показали, що високим потенціалом володіють ринок молока та молочної продукції, ринок м'яса і м'ясопродуктів. Ринковий потенціал нижче середнього рівня характерний для ринків хліба та хлібопродуктів, масложирової продукції і цукру.

В цілому український продовольчий ринок володіє значним потенціалом зростання внаслідок недовикористання виробничих потужностей з випуску більшості продуктів харчування і відставання фактичного споживання продовольства від раціональних, науково

обґрунтованих норм [1].

Харчова промисловість України, відповідно до ЗКГНГ, віднесена до укрупненої галузі промисловості. В даний час, відповідно до КВЕД, вона входить в обробні виробництва, включає більше 30 видів економічної діяльності. Переважною формою власності є приватна (85,2% всіх підприємств галузі, що виготовляють 60% усієї продукції).

Таблиця 2.8

## Розрахунок ринкового потенціалу основних сегментів продовольчого ринку

Показники	Вага	Ринок хлібопродуктів	Ринок молока и молочної продукції	Ринок м'яса і м'ясної продукції	Ринок цукру	Ринок масложирової продукції
Темп зростання пропозиції на ринку 2013 до 2012, %	0,5	Хліб 98,6 % Борошно 96,1	ЦМП 100% Масло жир. 89,3% Сири жирні 98,4%	М'ясо 115,0 % М'ясні напів/фаб 103,0 % Ковб.вироби 106,3 %	Цукор-пісок 94,6 % Цукор-рафінад 84,3 %	Масло рос. 93,8 % Марг. прод. – 63,1% Майонез – 116,9 %
Рівень використання потужностей,%	0,1	Хліб 41 % Борошно 47 %	ЦМП 57 % Масло жир. 27% Сири жирні 63%	М'ясо 46 % М'ясні напів/фаб 71 % Ковб.вироби 64 %	Цукор-пісок 91 % Цукор-рафінад 89 %	Масло раст. 65 % Марг. прод. – 61 % Майонез – 78 %
Особливості конкуренції	0,1	Ринок є конкурентним і в значній мірі фрагментованим	Олігополістична структура ринку	Ринок м'яса - низькоконкурентний, ринок м'ясної продукції - висококонкурентний	Висококонцентрований олігополістичний ринок (10 компаній займають 80 % ринку)	Висококонцентрований олігополістичний ринок (8 компаній займають 80 % ринку)
Рівень диференціації	0,1	Середній	Високий	Високий	Відсутній	Середній
Рентабельність продукції, %	0,1	Низька (5-10 %)	Вкрай низька (0-5 %)	Низька (3-6 %)	Середня (10-15 %)	Низька (4-6 %)
Зрілі сегменти ринку		Традиційні сорти хліба	Виробництво ЦМП, масла вершкового	Ковбасні вироби, м'ясні консерви	Цукор-рафінад, Цукор-пісок	Гідратоване масло
Зростаючі сегменти ринку		Здоба, хліб зі складною рецептурою, заморожені вироби	Виробництво сирів, йогуртів, сирків, збагачених продуктів	Заморожені напівфабрикати, м'ясні снеки, охолоджене м'ясо	Дрібно фасований цукор, Private Label	Рафінована олія, спреди, майонез
Фактори, що стримують зростання ринку		Скорочення споживання хлібобулочних виробів, незадовільний технічний стан	Дефіцит вітчизняної сировини	Низький платоспроможний попит, дефіцит вітчизняної сировини	Дефіцит виробничих потужностей, низький техніко-технологічний рівень виробництва	Дефіцит вітчизняної сировини

Показники	Ваг а	Ринок хлібопродуктів	Ринок молока и молочної продукції	Ринок м'яса і м'ясної продукції	Ринок цукру	Ринок масложирової продукції
		більшості заводів				
Бар'єри входу	0,1	Низькі	Середні	Середні	Високі	Високі
Перспективи розвитку		Прогнозується посилення процесів консолідації ринку	Розширення асортименту продукції, впровадження нових рецептур і технологій, зростання споживання продукції, посилення процесів консолідації	Зміна структури ринку м'яса-сировини, посилення процесів консолідації	Зміна структури споживачів (зниження споживання населенням і збільшення споживання харчовою промисловістю і HoReCa)	Розширення асортименту продукції, впровадження нових рецептур і технологій, біопаливо; прогнозується друга хвиля консолідації ринку
Інтегр. оцінка ринкового потенціалу	1	2,9	3,1	3,8	2,6	2,5

Загальна тенденція розвитку харчової промисловості знайшла відображення і в оцінці стратегічного потенціалу, в результаті якої виявлені основні протиріччя і диспропорції його формування.

Так, оцінка матеріально-технічного потенціалу (табл.2.9) показала, що протягом 5 років в харчовій промисловості матеріаломісткість продукції скоротилася, вартість ОВФ зростає в 2,3 рази при знижених темпах приросту і збільшенні ступеня зносу і, як наслідок, зростанні частки повністю зношених фондів.

Таблиця 2.9

**Динаміка індикаторів матеріально-технічного потенціалу харчової промисловості України**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/ 2008, %
Коефіцієнт оновлення ОВФ, %	15,9	15,2	18,8	18,0	12,8	14,2	89,3
Коефіцієнт вибуття,%	1,4	1,3	1,0	1,5	1,0	1,1	78,6
Ступінь зносу,%	35,9	36,8	36,3	37,1	40,6	41,6	115,9
Питома вага повністю зношених ОВФ,%	7,6	6,9	5,8	6,3	7,3	8,2	107,9
Фондоозброєність праці, тис.грн. / чол.	359,8	418,7	479,4	586,3	683,9	802,5	223,0
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і фондоозброєності	0,92	0,95	0,93	0,86	0,93	0,91	98,9
Темп НТП, %	100	96,6	94,7	88,3	92,0	97,5	-
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,69	0,67	0,65	0,71	0,62	0,60	86,9

При цьому, незважаючи на зростання фондоозброєності, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і фондоозброєності свідчить про неефективне використання нововведених основних засобів.

Аналіз трудового потенціалу харчової промисловості показав його відносно високий рівень і зростаючу ефективність використання (табл.2.10). На підприємствах галузі спостерігається стійке зростання продуктивності праці (головним фактором якого є скорочення зайвої чисельності персоналу), збільшення середньої заробітної плати та її співвідношення з прожитковим мінімумом, а також підвищення ефективності використання фонду оплати праці. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної



плати, починаючи з 2009 року, також збільшується, засвідчуючи про більш ефективне використання робочої сили.

Однак більш поглиблена оцінка трудового потенціалу дозволила виявити низький середній розряд робіт на підприємствах галузі - 3-4 (при невідповідності середнього розряду робіт і робітників), високу частку ручної праці і низький рівень автоматизації, нераціональну організацію виробництва і праці.

Таблиця 2.10

**Динаміка індикаторів трудового потенціалу підприємств харчової промисловості України**

Показники	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/ 2000, %
Співвідношення середньомісячної заробітної плати і величини прожиткового мінімуму, %	180,4	242,0	257,4	287,7	303,3	303,8	304,4	168,7
Індекс фіз. обсягу виробництва, %	105,3	106,6	107,3	107,3	101,9	99,4	105,4	100,1
Індекс чисельності ВПП, %	103,1	88,2	99,2	101,4	96,9	95,2	98,1	95,2
Індекс продуктивності праці, %	102,1	120,9	108,2	105,8	105,2	104,4	107,4	105,2
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, %	88,8	99,6	98,4	92,0	95,4	103,8	103,7	116,8
Виробництво прибутку на 1 грн. заробітної плати, грн.	0,50	0,52	0,55	0,53	0,43	0,60	0,60	120,0

Динаміка індикаторів фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств харчової промисловості (табл. 2.11) в цілому свідчить про обмежене її зростання. В галузі спостерігається зростання рентабельності виробництв, орієнтованих, переважно, на внутрішній ринок, збільшується частка прибуткових підприємств і фінансовий результат їх діяльності. Тим не менше, рентабельність продукції харчових підприємств залишається невисокою (10,8% у 2010 р), незважаючи на зростання індексу фізичного обсягу промислового виробництва, повільно відновлюються показники ліквідності і платоспроможності.

Недолік власних фінансових ресурсів змушує підприємства

користуватися позиковими джерелами фінансування, внаслідок чого показники інвестиційної діяльності підприємств не відповідають вимогам підвищення конкурентоспроможності. З усіх інвестицій в харчовій промисловості близько третини припадає на підприємства з участю іноземного капіталу, яких у структурі галузі всього 3,4%. Отже, рівень інвестиційної активності українських приватних харчових підприємств значно відстає від іноземних конкурентів і не дозволяє підприємствам оновлювати матеріально-технічну базу.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств харчової промисловості України**

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/ 2008, %
Рентабельність продукції	7,9	8,8	9,3	9,8	12,1	10,8	136,7
Рентабельність активів	6,3	6,9	6,6	5,5	7,5	7,2	114,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	112,8	117,0	115,1	113,9	120,5	125,8	111,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-14,1	-14,2	-15,6	-25,9	-20,6	-19,1	-
Коефіцієнт автономії	38,4	37,7	33,4	30,1	33,5	33,6	87,5
Інвестиції в основний капітал підприємств (у фактично діючих цінах):							
млрд.грн.	112,6	128,0	169,9	194,0	159,0	170,4	151,3
% до попер. року	107,8	101,8	117,5	97,0	73,7	107,2	99,4
Інвестиції в основний капітал підприємств за участю іноземного капіталу (у фактично діючих цінах) млрд.грн.	42,8	55,3	63,8	65,9	45,3	48,8	114,0
% до попер. року	129,1	129,2	115,4	103,3	68,7	107,7	83,4
% до підсумку	38,0	43,2	37,6	33,9	28,5	28,6	75,3
Іноземні інвестиції,							
млн. дол.США	1210	2130	2907	3974	2382	2803	в 2,3 р.
% до попер. року	119,6	176,0	136,5	136,7	59,9	117,7	98,4

Особливості харчової промисловості як галузі з відносно статичною технологією зумовлюють її об'єктивно низьку інноваційну активність (тільки 1 з 10 підприємств здійснює технологічні інновації, результатом яких, найчастіше, є випуск нової продукції або незначне удосконалення технології виробництва). У той же час, за аналізований період склалася чітка тенденція підвищення ефективності інноваційної діяльності: у 2013 році на 1 грн. витрат на технологічні інновації доводилося в 2,5 рази більше обсягу випуску

інноваційної продукції, ніж у 2008 році. Побічно це свідчить про формування інноваційними підприємствами харчової промисловості організаційних здібностей з управління інноваційними процесами, які на окремих підприємствах трансформувалися в ключові компетенції.

Тим не менше, спостережуваний приріст випуску інноваційної продукції, в основному, відбувається за рахунок використання іноземного обладнання і технологій. Тобто, в даний час в харчовій промисловості склалася парадоксальна ситуація. З одного боку, відбувається постійне зростання фондоозброєності праці, що можна, безумовно, оцінити позитивно. З іншого боку, спостерігається надлишок основних фондів, які або фізично непридатні, або морально застаріли для залучення їх у виробничий процес. Як результат, багатьом харчовим підприємствам стає вкрай важко здійснювати випуск конкурентоспроможної продукції на наявних виробничих потужностях не тільки через зміну параметрів споживчого попиту, але й з причини фізичної та моральної деградації основних фондів. Технічна і технологічна модернізація зараз - явище рідкісне, і основна частина підприємств галузі орієнтується на використання раніше накопиченого матеріально-технічного потенціалу. Витрати на технологічні інновації в харчовій промисловості, як і раніше, значно нижче реальних потреб технічного переозброєння виробництва. Поки інноваційна діяльність харчових підприємств передбачає не принципове удосконалення виробничого апарату, а часткову модернізацію, що не дозволяє здійснити перехід до випуску конкурентоспроможної продукції.

Ресурсна база стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості має відтворювальні диспропорції:

- між зростаючим фізичним і моральним зносом основних фондів та втратою реальних можливостей підприємств до їх заміни;
- між зростанням вимог до якості та конкурентоспроможності продукції та недостатніми інвестиційними та інноваційними можливостями;
- між темпами зростання продуктивності праці і фондоозброєності;

- між темпами зростання продуктивності праці і реальної заробітної плати.

Розвиток стратегічного потенціалу на основі підвищення його ресурсної збалансованості та ефективності використання є імперативом [40].

Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу апробована на прикладі харчової промисловості Херсонської області, багатогалузевий склад якої передбачає дослідження в розрізі галузей, так як вони істотно розрізняються за основними показниками розвитку. До числа індикаторів, що визначають рівень стратегічного потенціалу, нами були віднесені наступні: для оцінки фінансового потенціалу - рентабельність продукції, трудового потенціалу - додана вартість у розрахунок на одного зайнятого в галузі, продуктивність праці та співвідношення середньої заробітної плати і прожиткового мінімуму, матеріально-технічного потенціалу - фондівіддача, забезпеченість підприємств власною сировиною і матеріалівіддача.

Вибір цих показників обумовлений тим, що зростання виробництва доданої вартості відстає від динаміки промислового випуску, а зростання галузевого виробництва супроводжується зниженням його матеріалівіддачі, що свідчить про зниження його конкурентоспроможності. При оцінці стратегічного потенціалу враховувалася, також, сформована галузева структура харчової промисловості. Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу визначалася як відносна величина, в порівнянні з відповідними середньогалузевими показниками.

Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу дає можливість розрахувати запас стратегічної міцності, який показує, на скільки відсотків може бути знижений стратегічний потенціал підприємства, перш ніж воно почне втрачати конкурентоспроможність і втрачати позиції на ринку, що визначається за формулою:  $Z_{cn} = I_{cni} - \overline{I_{cn}}$ , (2.4)

де  $I_{cn}$  – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства харчової промисловості;  $\overline{I_{cn}}$  - середня інтегральна оцінка стратегічного потенціалу сукупності підприємств-конкурентів.

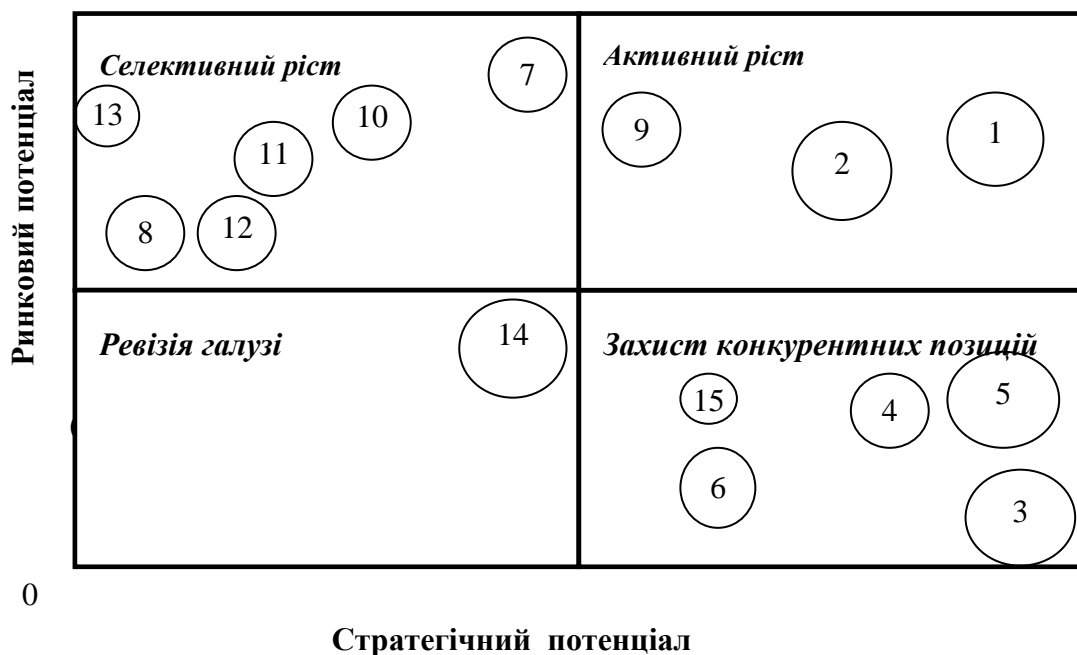
Таблиця 2.12

## Індикатори оцінки стратегічного потенціалу підгалузей харчової промисловості Херсонської області

Галузі	Ресурсний потенціал					Компетенції			Інтегральний показник СП	Запас стратегічної міцності,%
	Рентабельність %	Фондовіддача, грн.	Додана вартість на 1 зайнятого	К-т забезпеченості сировиною	Матеріаловіддача	Питома вага механізованої праці,%	Темп росту виручки,%	Частка експортованої прод. %		
Виробництво м'яса і м'ясопродуктів	3,8	3,8	76,3	0,6	1,20	60,0	115	1,5	5,50	-4,0
Переробка риби- та морепродуктів	0,1	2,1	43,4	0,15	1,89	50,2	102	0	3,21	-43,7
Переробка картоплі, фруктів і овочів	8,0	2,5	69,9	0,52	1,30	46,9	98	0	5,75	0,9
Виробництво росл. олій	4,8	9,7	179,2	0,96	1,17	72,6	106	3,2	10,32	81,1
Виробництво маргаринової продукції	5,4	9,5	200,8	0,98	1,23	75,8	118	1,9	10,40	82,4
Виробництво молочних продуктів	3,7	3,0	67,9	0,74	1,38	55,2	110	0	5,59	-1,9
Виробництво борошномельно-круп'яної продукції	8,2	5,4	151,4	0,99	1,25	70,8	95	5,6	8,93	56,6
Виробництво хліба та борошняних кондитерських виробів	8,9	1,9	100,4	0,86	1,85	52,8	96	0	7,74	35,8
Виробництво цукру	10,4	3,1	121,0	0,25	1,38	73,4	102	0	7,18	25,9
Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	-19,6	0,9	-36,9	0,54	1,21	65,5	104	0,8	3,70	-35,1
Виробництво макаронних виробів	1,2	1,6	66,4	0,65	1,34	63,4	99	0	4,65	-18,4
Виробництво алкогольних напоїв	4,9	2,8	110,2	0,30	1,47	66,9	94	1,3	6,31	10,7
Виробництво пива	-16,5	2,2	0,510	0,17	1,93	57,6	88	0	2,10	-63,1
Виробництво безалкогольних напоїв	-26,7	0,4	-1,549	0,37	1,86	54,3	101	0	0,30	-94,7
Виробництво тютюнових виробів	30,9	32,8	1953,5	0,00	1,61	94,7	104	21,7	31,3	449,1
В середньому по галузі	4,2	3,02	82	0,58	1,46	61,1	105	10,5	5,7	-

Дані табл. 2.12 свідчать про те, що найбільшим стратегічним потенціалом і запасом стратегічної міцності володіють галузі спеціалізації Херсонській області - олійножирова, борошномельно-круп'яна, хлібопекарська. Мінімальний стратегічний потенціал характерний для пивоварної, безалкогольної, кондитерської галузей.

Зіставлення стратегічного і ринкового потенціалів підгалузей харчової промисловості дозволило розподілити їх по групах і намітити орієнтири розвитку (рис. 2.6).



1 - виробництво маргарину; 2 - виробництво рослинного масла; 3 - виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості; 4 - виробництво хлібобулочних виробів; 5 - виробництво тютюнових виробів; 6 - виробництво цукру; 7 - виробництво м'ясних продуктів; 8 - виробництво рибної продукції; 9- переробка фруктів і овочів; 10 - виробництво кондитерських виробів; 11 - виробництво макаронних виробів; 12 - виробництво пива; 13 - виробництво безалкогольних напоїв; 14 - виробництво молочних продуктів; 15- виробництво дистильованих алкогольних напоїв.

Рис. 2.12. Розподіл галузей харчової промисловості за рівнем стратегічного і ринкового потенціалів

Для «точок зростання», тобто галузей, що мають високий рівень стратегічного і ринкового потенціалів, рекомендуються всі різновиди зростання (концентрований, інтегрований, диверсифікований), причому участь держави в розвитку таких галузей має бути істотною і включати ряд

прямих і непрямих заходів з розвитку споріднених і підтримуючих галузей.

Галузі, що поєднують високий рівень стратегічного потенціалу з низьким ринковим потенціалом, повинні зосередитися на захисті завойованих конкурентних позицій за рахунок стратегічної сегментації і вибору найбільш привабливих з точки зору перспектив зростання і прибутковості сегментів ринку; диверсифікації виробництва; інвестицій у розвиток.

Підприємствам галузей з низьким стратегічним потенціалом в поєднанні з високим ринковим потенціалом необхідне визначення ключових факторів успіху та ключових компетенцій, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди з них. Стратегічним пріоритетом їх розвитку виступає селективне зростання, що передбачає необхідну концентрацію ресурсів і зусиль на більш ефективних і менш ризикованих напрямках діяльності, а саме: вертикальна інтеграція (пряма і зворотня); горизонтальна інтеграція в цілях отримання конкурентних переваг від укрупнення виробництва; перегляд стратегії концентрованого зростання, розвиток продукту (в тому числі шляхом вдосконалення технології виробництва); вибір найбільш привабливих, з точки зору прибутковості, сегментів ринку.

Галузі з відносно низьким стратегічним потенціалом, які оперують на непривабливих ринках, в основному є фрагментарними і являють для господарюючих суб'єктів потенційно більше загроз, ніж сприятливих можливостей, оскільки вхід в такі галузі порівняно легкий. Таким підприємствам рекомендується реструктуризація діяльності та перегляд стратегічних пріоритетів розвитку: горизонтальна інтеграція; збільшення норми прибутку через продуктивність; концентрація ресурсів на швидко зростаючих і прибуткових сегментах ринку; ревізія ланцюжка цінностей; скорочення. При виборі стратегії розвитку цих підприємств необхідно враховувати соціальну значимість продукції, а також те, що скорочення вітчизняного виробництва спричинить за собою зниження продовольчої та

економічної безпеки країни.

Важливим є, також, те, що відмінності в рівні стратегічного потенціалу підприємств не настільки істотними в розрізі підгалузей харчової промисловості, скільки всередині них. Проведене дослідження показало, що продуктивність праці в групі 20% кращих підприємств в 18 разів вище, ніж у групі 20% гірших підприємств. Такий розрив є найвищим серед галузей промисловості; він обумовлений суттєвою диференціацією ресурсного потенціалу та компетенцій на харчових підприємствах.

### **2.3. Оптимізаційне моделювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

Оцінка конкурентоспроможності підприємств може бути здійснена різними методами, вибір яких залежить від мети дослідження.

На поточний момент відсутні затверджена або загально визнана єдина методика або будь-які стандарти оцінки. Тому, як в Україні, так і за кордоном кожна консалтингова компанія керується власними методиками аналізу.

В даний час, як правило, для оцінки конкурентоспроможності використовують один з двох підходів: кваліметричний (заснований на визначенні співвідношення якості продукції та ціни її споживання) або маркетинговий (заснований на оцінці показників ринкової ситуації) [101].

У ході оцінки конкурентоспроможності, використовуючи кваліметричний підхід, проводиться порівняння якості продукції досліджуваного підприємства з якістю еталонних зразків (базовою моделлю) або якістю аналогічної продукції підприємств-конкурентів. Основними методами кваліметричного підходу до оцінки конкурентоспроможності вважаються диференційований метод розрахунку відносних показників конкурентоспроможності та комплексний метод.



Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції полягає у визначенні показників ринкової ситуації (індекс зростання обсягів продажів, ефективність маркетингу та інші), показників конкурентної ситуації (показники, що характеризують частку підприємства на ринку і відносну частку ринку) і показників зміни ринкової ситуації (дозволяють скласти прогноз того, як в майбутньому зміняться конкурентні переваги на ринку).

Окремої уваги заслуговує матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства. У прямокутній системі координат будується матриця: по горизонталі відкладаються темпи зростання (скорочення) кількості продажів в лінійному масштабі, по вертикалі відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку (див. рис. 2.13).

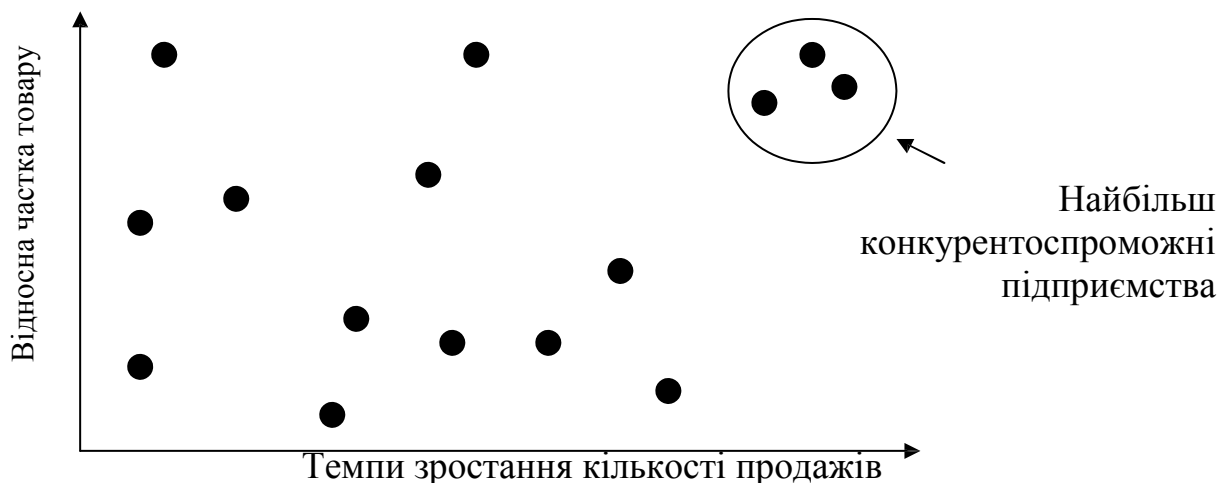


Рис. 2.13. Оцінка конкурентоспроможності підприємств матричним методом

Даний метод при наявності повної і достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки, однак він не розкриває причини того, що відбувається.

Ще одним методом оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод під назвою «теорія ефективної конкуренції». Суть його полягає у використанні великої кількості показників, що характеризують різні напрямки діяльності промислового підприємства, які в сукупності дають досить повну картину про виробничий потенціал підприємства і його місце на ринку [112]. Відповідно до цього методу найбільш конкурентоздатні ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів (див. формулу (2.5)):

$$K_{kp} = 0,15 * E_{п} + 0,29 * \Phi_{п} + 0,23 * E_{з} + 0,33 * K_{т}, \quad (2.5)$$

де  $K_{kp}$  - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_{п}$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$  - значення критерію фінансового становища підприємства;

$E_{з}$  - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$  - значення критерію конкурентоспроможності продукції підприємства (див. формулу (2.6));

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$K_{т} = \text{Якість}_{\text{продукції}} / \text{Ціна}_{\text{продукції}} \quad (2.6)$$

Нами створений метод, заснований на оцінці поведінки покупців на ринку, згідно з яким, крім перерахованих вище факторів, враховується ставлення споживачів до продукції підприємства, виходячи з їх доходів (див. формулу (2.7)).

$$V_{к} \text{ фірми} = (0,15 * E_{п} + 0,29 * \Phi_{п} + 0,23 * E_{з} + 0,33 * K_{т}) * K_{спож \ i}, \quad (2.7)$$

де  $V_{к}$  фірми - показник конкурентоспроможності підприємства;

$K_{спож \ i}$  - показник, що характеризує ставлення споживачів до виготовленої продукції виходячи з їх доходів.

Цей метод дає більш об'єктивну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак він має і недоліки, для застосування даного методу потрібне проведення трудомістких досліджень з виявлення ставлення

споживачів до продукції підприємства, виходячи з їх доходів.

Тут кожному критерію оцінки діяльності фірми відповідає кілька показників, які можуть значно відрізнятися в залежності від етапів життєвого циклу підприємства, типу ринку і галузі, в яких функціонує підприємство.

Заслуговує на увагу метод використання конкурентної карти ринку (ККР).

Конкурентна карта вибудовується за двома показниками: займаної підприємством ринкової частки та її динаміки. Це дозволяє виділити 16 груп підприємств, характеризуючих їх статус і відрізняючихся рівнем використання конкурентних переваг і потенційною здатністю підприємств протистояти тиску конкурентів (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Частка ринку (Д), %			
	Лідери ринку (Д > 40%)	Організації із сильною конкурентною позицією (15% < Д ≤ 40%)	Організації зі слабкою конкурентною позицією (5 < Д ≤ 15%)	Аутсай-дери ринку (Д ≤ 5%)
Організації з швидко поліпшуваною конкурентною позицією (Т > 10%)	1	5	9	13
Організації з поліпшуваною конкурентною позицією (5% < Т ≤ 10%)	2	6	10	14
Організації з погіршуваною конкурентною позицією (-5% < Т ≤ 5%)	3	7	11	15
Організації з швидко погіршуваною конкурентною позицією (Т ≤ -5%)	4	8	12	16

Найбільш високим статусом тут володіють підприємства 1 групи (лідери ринку з швидко покращеною конкурентною позицією), а найбільш слабким аутсайдери ринку з швидким погіршенням конкурентної позиції (16 група).

При оцінці конкурентоспроможності підприємства допустиме застосування методу експертних оцінок, який здійснюється групою фахівців-експертів. Основою оцінки тут є суб'єктивне сприйняття рівня розвитку

показника, що залежить від компетентності, досвіду, кількості експертів, які беруть участь в оцінці. Також в оцінці конкурентоспроможності підприємства може бути застосований соціологічний метод (проведення опитувань споживачів).

Поняття «конкурентоспроможність» є порівняльним. Тому слід розглядати не тільки показники оцінюваного підприємства на даний момент, але обов'язково порівнювати їх з показниками базисного періоду (тобто оцінювати конкурентоспроможність підприємства в динаміці), а також порівнювати з показниками існуючих і потенційних конкурентів, з середньогалузевими і середньорегіональними показниками [72].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства галузі виробництва кондитерських виробів харчової промисловості проводиться на прикладі АТ «Херсонський хлібокомбінат».

За результатами порівняльного аналізу був побудований «багатокутник конкурентоспроможності» (див. рис. 2.14), який дозволяє визначити переваги і недоліки підприємства та його конкурентів. Рис. 2.14 показує, що зараз оцінюване підприємство не володіє абсолютними конкурентними перевагами, тобто жоден з факторів конкурентоспроможності не перевершує конкурентів.

В якості конкурентних переваг підприємства можна назвати конкурентоспроможність продукції та позитивний імідж на території регіону. По ефективності маркетингової діяльності підприємство знаходиться на третьому місці.

Показники рентабельності продажів, фінансового стану та ефективності менеджменту у підприємства на останньому місці, тому дані фактори є його «слабкими місцями».

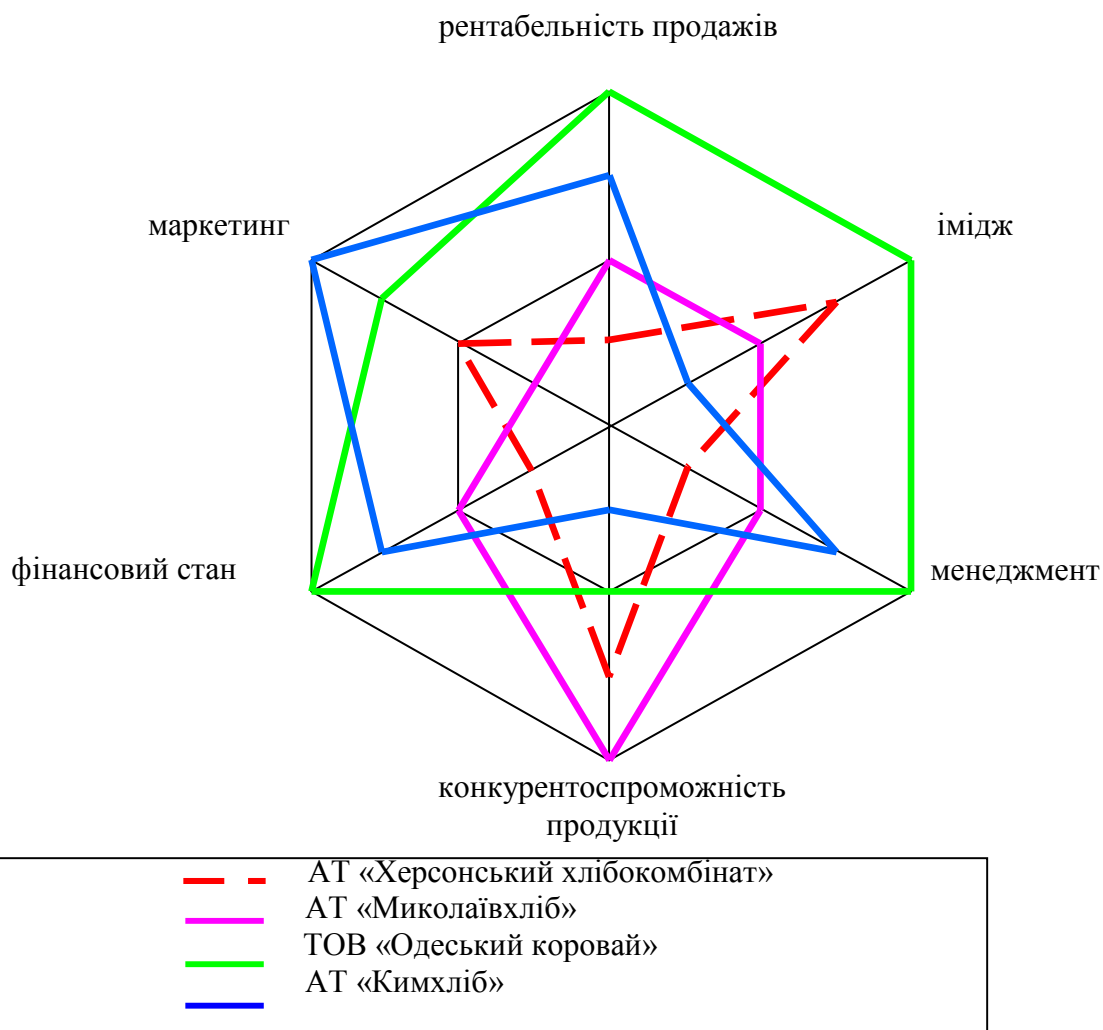
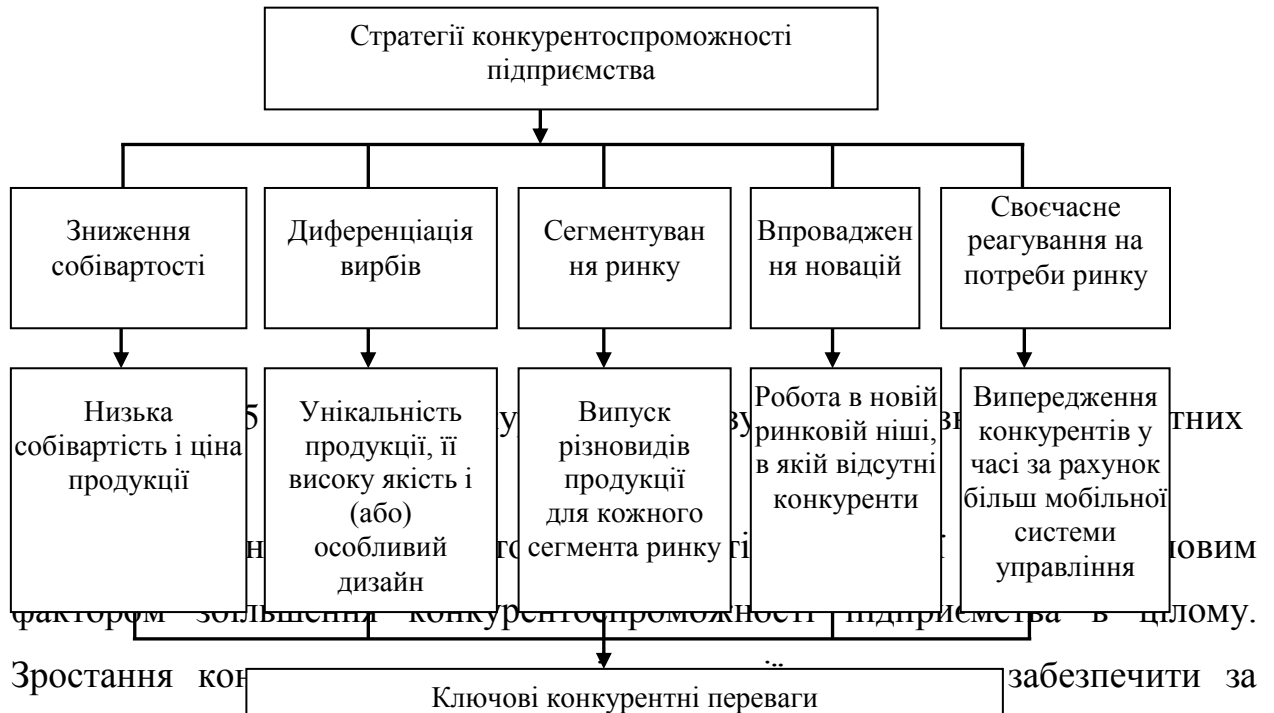


Рис. 2.14. Карта конкурентоспроможності підприємств

Розрізняють декілька стратегій побудови конкурентоспроможності підприємств в залежності від застосовуваних факторів (рис. 2.15).

Очевидно, що для зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку необхідно підвищити як конкурентоспроможність всього підприємства, так і конкурентоспроможність його продукції. Для досягнення цієї мети була створена оптимізаційна модель підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Рис. 2.16 показує, що підвищення конкурентоспроможності АТ «Херсонський хлібокомбінат» планується, в першу чергу, за рахунок факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, вдосконалення маркетингової діяльності з просування товарів на ринок і вдосконалення менеджменту на підприємстві.



фактором збільшення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Зростання конкурентоспроможності забезпечити за рахунок одночасного удосконалення цінової політики та підвищення якості продукції.

Удосконалення цінової політики передбачається здійснити за рахунок оптимізації витрат підприємства. Також планується підвищити гнучкість ціноутворення шляхом розробки низки спеціальних пропозицій для великих оптових покупців і державних установ.

Підвищення якості продукції буде досягнуто як за рахунок нової технології і посилення технологічного контролю якості продукції, так і за рахунок поліпшення властивостей самої продукції.



Рис. 2.16. Оптимізаційна модель підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Особливість пропонованого механоактивованого кальцію полягає в тому, що він легше засвоюється організмом з причини особливої ультрамікроскопічної структури препарату. В результаті його застосування звичайні пряники перетворюються на легкозасвоювану харчову лікувально-профілактичну кальцієвмістку продукцію.

Удосконалення маркетингової діяльності з просування товарів на ринок планується, в першу чергу, за рахунок пошуку нових ділових контактів з метою формування стійких каналів оптового збуту. Для цього пропонується вступити в активні переговори з великими мережевими ритейлерами як регіонального, так і українського рівня [22].

Для забезпечення оптового збуту продукції передбачається взяти участь у тендерах на отримання держ. замовлення на поставку продукції в державні та муніципальні установи такі, як школи, дитячі садки, військкомати.

Крім того, планується проведення додаткової рекламної акції, спрямованої на залучення більшого числа роздрібних покупців. Додаткова реклама здатна також позитивно вплинути на споживчі переваги, підвищивши лояльність до продукції підприємства. Бюджет рекламної компанії повинен бути розрахований на рекламу по телебаченню, розміщення замовних інформаційних статей в регіональних газетах, а також на виготовлення друкованої реклами, поширюваної в магазинах реалізації продукції.

В даний час на підприємстві менеджмент характеризується вкрай низькою ефективністю. Тому одним з ключових елементів моделі підвищення конкурентоспроможності АТ «Херсонський хлібокомбінат» стануть заходи щодо підвищення ефективності менеджменту на підприємстві і поліпшення його внутрішньої корпоративної культури. Відділ збуту підприємства в даний момент включає в себе співробітників різного віку і різних за рівнем кваліфікації. Для підвищення ефективності політики збуту продукції на підприємстві пропонується оновити склад співробітників



відділу збуту. Для цього буде проведена позапланова атестація співробітників по визначенню їх рівня кваліфікації з урахуванням сучасних вимог до знань в області торговельної діяльності. Співробітники, які пройшли атестацію з найгіршими результатами (близько 50% від загальної чисельності співробітників відділу збуту), будуть переведені на роботу в інші підрозділи підприємства або скорочені. Вивільнені вакансії будуть заповнені за рахунок прийому нових співробітників за результатами співбесіди з претендентами.

Після оновлення складу відділу збуту планується вжити заходів з підвищення кваліфікації співробітників і згуртування сформованої команди. Шляхом направлення співробітників на виїзне навчання та проведення семінарів-тренінгів на підприємстві планується забезпечити підвищення кваліфікації співробітників відділу збуту і менеджерів вищої ланки. А також будуть регулярно проводитися тренінги з формування і зміцнення корпоративної культури на підприємстві.

Застосування прямих методів регулювання конкурентоспроможності підприємства спричинить за собою непряму сприятливу зміну таких чинників як імідж підприємства, його фінансовий стан і рентабельність продажів [11].

Розширення ринку збуту продукції, вихід на ринок суміжних регіонів, збільшення частки підприємства на ринку збуту, а також за рахунок сприятливого впливу додаткової реклами на споживчі переваги громадян, покращиться імідж підприємства. Підвищення іміджу буде виражатися, зокрема у зростанні числа повторних заявок на закупівлю продукції.

Збільшення прибутку підприємства, обумовлене оптимізацією витрат і зростанням обсягів реалізації продукції, потягне за собою збільшення рентабельності продажів і зміцнення фінансового стану підприємства.

На основі представленої моделі був проведений аналіз за прогнозною оцінкою зміни конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.17).

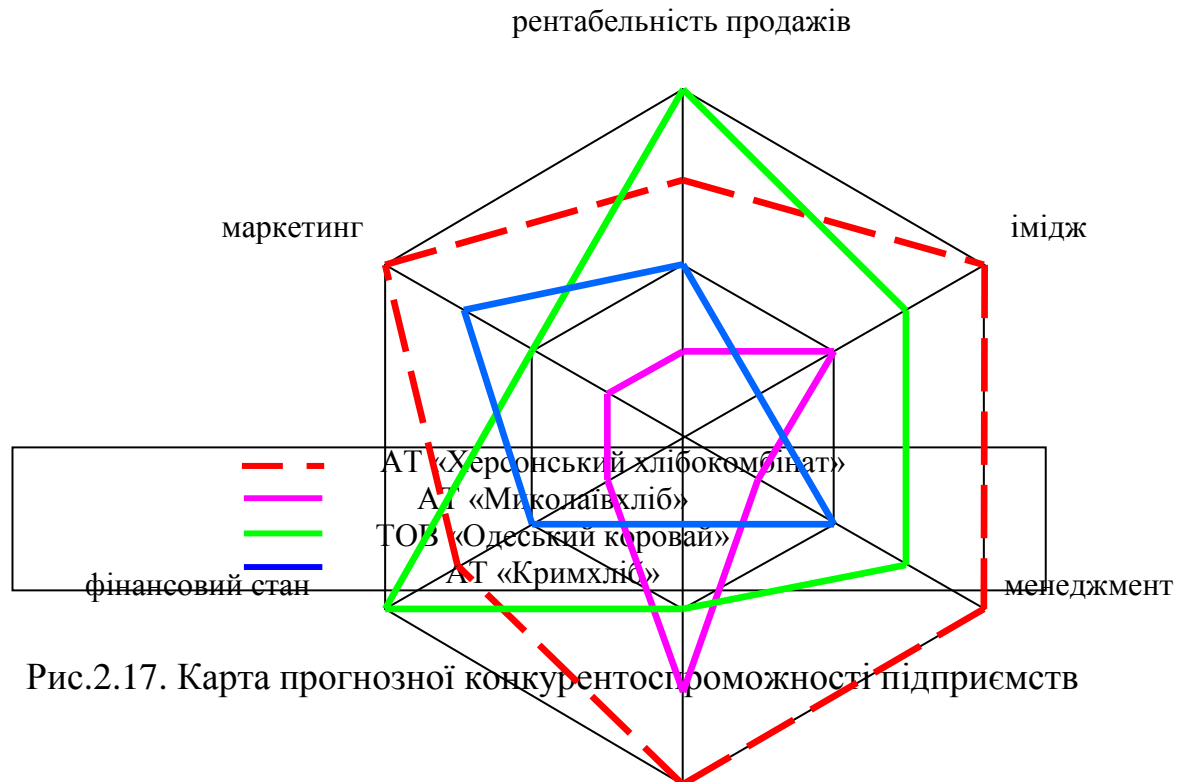


Рис.2.17. Карта прогнозованої конкурентоспроможності підприємств

Рис. 2.17 дозволяє зробити висновок про те, що в результаті реалізації запропонованої оптимізаційної моделі, конкурентоспроможність АТ «Херсонський хлібокомбінат» істотно зросла, і підприємство стало займати лідируючі позиції на ринку регіону.

Головною конкурентною перевагою підприємства стає конкурентоспроможність його продукції, яка істотно зросла за рахунок додання продукції особливих споживчих властивостей. В якості конкурентних переваг підприємства можна також назвати його систему управління, організацію маркетингової діяльності, що дозволяє сформувати сприятливий імідж підприємства у покупців його продукції.

## Висновки до розділу 2

1. В результаті дослідження виявлена сукупність факторів і ступінь їх впливу на ефективність ланцюжків створення вартості продуктів у харчовій промисловості (продуктивність праці, інвестиції в основний капітал, частка інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції). Визначено пропорції розподілу доданої вартості між учасниками ланцюжка

створення вартості продукту в хлібопекарській, кондитерській і макаронній галузях на основі аналізу структури роздрібної ціни. Встановлено варіанти формування ланцюжків створення вартості харчових продуктів (на прикладі хлібопродуктів) за допомогою ідентифікації керуючої ланки.

2. Розроблено й апробовано методичний підхід до оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту в харчовій промисловості, відмінною рисою якого є визначення рівня якості доданої вартості з використанням комбінації методів і показників у залежності від етапу оцінки. Виділено п'ять рівнів якості доданої вартості (високий, вище за середній, середній, низький, дуже низький), що є основою для прийняття управлінських рішень по зміні діючого ланцюжка створення вартості продукту.

3. Визначено етапи формування моделі ланцюжка створення вартості продукту для підприємств харчової промисловості, що базуються на аналізі міжгалузевого ланцюжка виробництва кінцевого продукту, ідентифікації керуючої ланки й розрахунку інтегральних показників оцінки якості доданої вартості.

4. Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки рівня стратегічного потенціалу харчового підприємства, що передбачає диференційовану оцінку функціональних потенціалів і ключових компетенцій, розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу, його зіставлення з ринковим потенціалом і виявлення запасу стратегічної міцності. На відміну від інших дана методика на якісно новому рівні використовує положення ресурсної концепції стратегічного управління й заснована на комбінації методів стратегічного аналізу.

5. На основі розробленої методики проведена інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості в розрізі основних її підгалузей, що дозволив виявити істотну розбалансованість ключових структурних елементів стратегічного потенціалу, що проявляється в невідповідності: темпів росту фондоозброєності й продуктивності праці, темпів росту продуктивності праці й темпів росту середньої заробітної плати,



В даний час в багатьох країнах світу у зв'язку з розвитком ринкових відносин спостерігається зростання кількості фірм, що випускають однорідну продукцію. Між ними існує жорстка конкуренція. У зв'язку з цим випуск конкурентоспроможної продукції та послуг порівняно з аналогами - одне з головних завдань бізнесу.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємствам необхідно реалізувати ряд заходів в рамках маркетингового планування, при цьому особливу значимість набувають питання забезпечення конкурентоспроможності в стратегічному аспекті в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Актуалізація проблем і поточних завдань на промислових підприємствах обумовлена необхідністю розробки та реалізації маркетингового планування конкурентоспроможності продукції.

Особливу значущість маркетингове планування конкурентоспроможності набуває на підприємствах, що зазнають конкуренції з боку не тільки вітчизняних виробників, але і зарубіжних підприємств. Зокрема, це відноситься до підприємств, виробляючих харчову продукцію, які активно розвиваються в даний час і вимагають обґрунтованих рішень щодо їх подальшого економічного розвитку [97].

Розглянемо окремо всі складові показники конкурентоспроможності товару.

Технічні показники товару визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості й надійності сучасним вимогам, які висувуються споживачами на ринку. Ці вимоги найбільш повно відображають їх суспільні та індивідуальні потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку та науково-технічного прогресу як у нас в країні, так і за кордоном. Основні вимоги споживачів до технічних показників знаходять відображення в національних та міжнародних стандартах.

В даний час покупець пред'являє продавцю товару обов'язкову вимогу: сервіс повинен забезпечити працездатність товару протягом усього терміну

служби. Продавець зі своєї сторони всіляко сприяє тому, щоб чекання покупця виправдалися, і тому організація сильної сервісної служби і її ефективне функціонування є першочерговою турботою будь-якої промислової фірми, що бажає успішно виступити на ринку. Організація сервісу повинна слідувати основним правилам ефективного обслуговування споживачів. Для цього необхідні: 1) добре підготовлена стратегія, що визначає найбільш оптимальний рівень сервісу для кожного сегмента ринку; 2) уміле використання реклами, що доносить до покупця всі переваги сервісу і гарантує міцний зв'язок клієнта з покупцем; 3) чітка система постачання запчастин; 4) система правил виклику співробітників сервісної служби до клієнта; 5) навчання персоналу, пов'язане з доведенням до кожного виконавця стандартів обслуговування.

Сервіс підрозділяється на передпродажний і після, а останній - на гарантійний та післягарантійний.

За бажанням покупця виготовляється модернізація проданої продукції і додаткове навчання персоналу. Завдання післягарантійного ремонту - скоротити простої устаткування, збільшити міжремонтні терміни, підвищити безпеку експлуатації й у кінцевому підсумку завоювати стійке положення на ринку, домогтися конкурентоспроможності виробленої продукції;

- розвиток реклами і технічної інформації на високому якісному й організаційному рівнях. Необхідно пам'ятати, що головним елементом реклами, визначальним її ефективність для товару виробничого призначення, є насамперед змістовність рекламного тексту, його інформативність і доказовість, безумовна достовірність, на відміну від реклами для товарів індивідуального споживання. У ній рекламний текст більш емоційний, нескладний для сприйняття, найчастіше прикрашений, а "імідж" товару, його образ нерідко не зв'язаний, у загальному, з його споживчими властивостями. Головна мета рекламної роботи - залучити до товару максимум ділових людей і підвищити його конкурентоспроможність;

- формування попиту і стимулювання збуту - ФОПСТИЗ як ключовий

напрямок у конкурентній боротьбі за міцне місце на ринку збуту товару. Формування попиту (ФОП) полягає в тому, щоб повідомити потенційному покупцю про існування товару, поінформувати його про потреби, які задовольняються цим товаром, максимально знизити недовіру до товару з боку покупців і довести до них гарантії захисту інтересів покупців у випадку, якщо вони не будуть задоволені покупкою. Головне завдання організації ФОП - запровадження ринку нового товару, забезпечення його конкурентоспроможності та наміченого обсягу продажів.

Завдання ж стимулювання збуту (СТИЗ) - спонукання покупця до наступних покупок даного товару, до придбання великих партій, регулярним комерційним зв'язкам. Діяльність з організації стимулювання збуту особливо важлива, коли на ринку є багато конкуруючих між собою товарів, що мало відрізняються за своїми споживчими властивостями, а СТИЗ обіцяє покупцю відчутну вигоду за рахунок пропонованих знижок за умови покупки великих партій товару, регулярності покупок певного числа виробів ("бонусні" знижки). При стимулюванні збуту часто використовуються післяпродажні, супутні "подарунки", безкоштовне поширення зразків товару, безкоштовна передача товару в тимчасове користування "на пробу" за реалізацію великих партій товару, прийом старого виробу як перший внесок за нову річ. Велике значення має організація презентацій, прес-конференцій та інших організаційних заходів для запровадження нового товару на ринок і забезпечення його конкурентоспроможності [85].

Економічні умови споживання. За економічними умовам споживання конкурентоспроможність товару включає велике число показників, до основних з яких слід віднести: у виробничій, фінансово-економічній та збутовій роботі промислової фірми для посилення її позицій в конкурентній боротьбі на ринку.

Маркетингове планування є найважливішим елементом планування в компанії, який повинен здійснюватися як частина загального процесу планування та складання бюджету фірми.

Під маркетинговим плануванням слід розуміти безперервний пошук і використання нових шляхів і способів обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи підприємства, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції підприємства.

Процес маркетингового планування схильний до впливу ряду факторів, серед яких доцільно виділяти суб'єктивні і об'єктивні чинники. Об'єктивні чинники визначаються об'єктом планування і включають в себе причини, які в процесі планування не можуть бути змінені, так як їх зміна означає вибір вже іншого об'єкта планування. Суб'єктивні чинники - це умови організації процесу маркетингового планування, виконання яких дозволяє досягати найвищої якості цього планування. Дані фактори можуть надавати різноспрямовану дію на процес маркетингового планування. Об'єктивні чинники обмежують можливості процесу планування, в той час як суб'єктивні чинники створюють передумови для досягнення більш високої якості маркетингового плану [91].

Процес маркетингового планування на підприємстві може бути представлений у вигляді алгоритму, що складається з послідовних етапів (рис. 3.1):

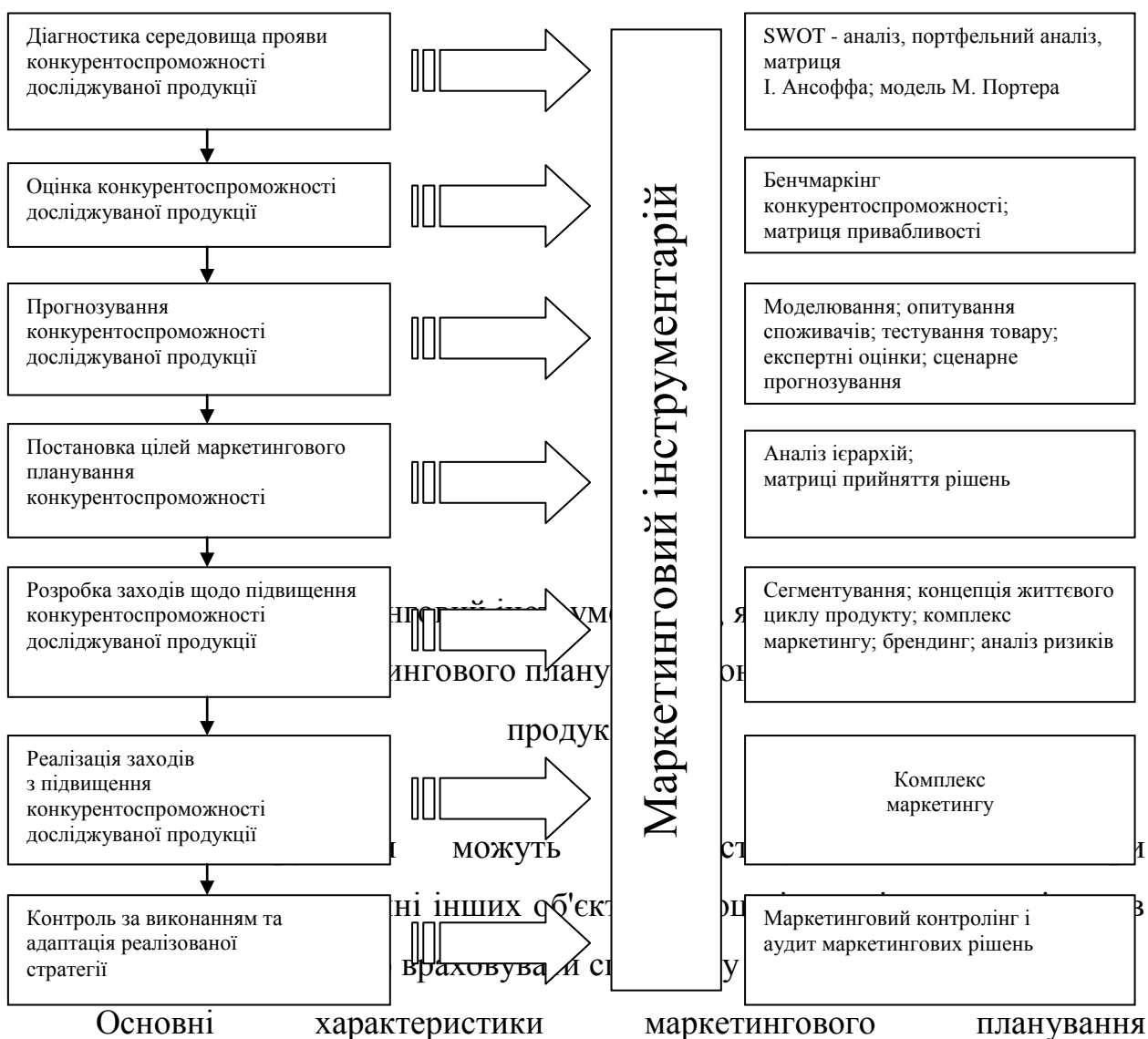




конкурентоспроможності продукції, що випускається.

Наявність і зростання конкуренції на багатьох товарних ринках веде до посилення ролі маркетингу у всіх процесах функціонування підприємства, в тому числі в процесі планування заходів з підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Також необхідно зупинитися на інструментарії маркетингового планування конкурентоспроможності продукції, тобто сукупності способів, методів, за допомогою яких можна впливати на різні суб'єкти системи маркетингу для досягнення поставлених цілей (рис. 3.2).



конкурентоспроможності продукції систематизовані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

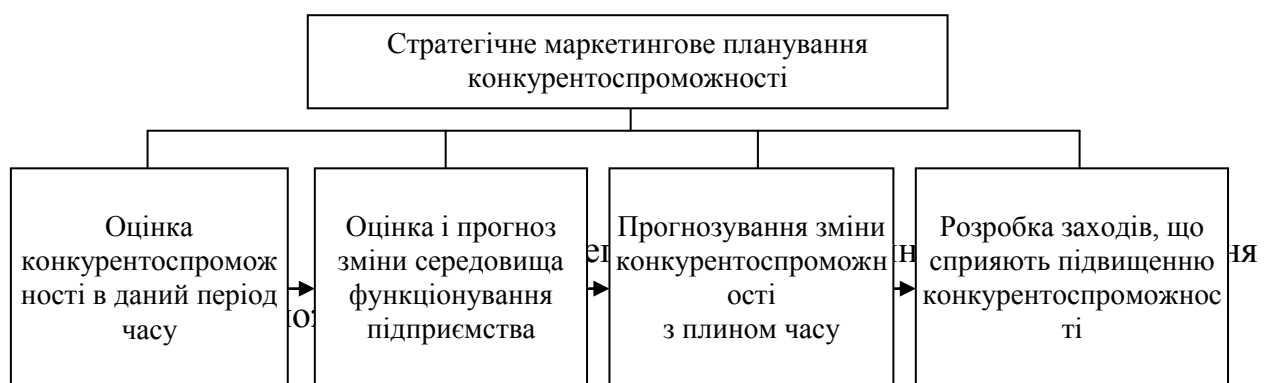
**Основні характеристики маркетингового планування  
конкурентоспроможності продукції**

Основні характеристики	Зміст
1. Умови для ефективного застосування	1. Ключова роль маркетингу в управлінні організацією.
	2. Наявність компетентного персоналу, який здійснює маркетингове планування.
	3. Наявність адекватної методології та методики дослідження.
	4. Наявність розвиненої системи комунікацій на підприємстві для доведення складених планів до всіх співробітників.
	5. Сприятливий психологічний клімат у колективі.
	6. Доступ до необхідної для планування конкурентоспроможності продукції інформацією
2. Переваги від реалізації маркетингового планування конкурентоспроможності продукції	1. План дозволяє чітко встановити цілі і проконтролювати їх досягнення.
	2. Маркетинговий план координує рішення і дії в галузі управління виробленої продукцією.
	3. Стримується прагнення до максимізації поточного прибутку на шкоду вирішенню довгострокових завдань управління конкурентоспроможністю.
	4. Дозволяє встановити обґрунтовані пріоритети розподілу ресурсів на різні види продукції, намітити стратегічний рівень конкурентоспроможності та мобілізувати ресурси для його досягнення.
	5. План служить для інформування співробітників про цілі і необхідних ресурсах і є передумовою конструктивної критики.
	6. Служить основою для мотивування співробітників, систематизує і доносить до всіх співробітників підприємства ті ідеї, які до його складання знаходилися виключно в голові керівника.
	7. Дозволяє уникнути зайвих дій, що не приводять до намічених цілей у вигляді досягається рівня конкурентоспроможності.
3. Неприятливі фактори, що впливають на ефективність маркетингового планування	1. Некоректна цільова орієнтація.
	2. Дефекти змісту планів.
	3. Невдала організація роботи по складанню планів.
	4. Внутріфірмові причини.

Основною метою планування на стратегічному рівні є формування передумов для ефективного використання наявних у підприємства

конкурентних переваг і створення нових для успішної діяльності в перспективі. Основне завдання оперативного маркетингового планування конкурентоспроможності - надавати допомогу менеджерам в досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівня конкурентоспроможності. В даний час особливу значимість набуває стратегічне маркетингове планування конкурентоспроможності продукції, що дозволяє прогнозувати збут виробленої продукції з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії [84].

Стратегічне маркетингове планування конкурентоспроможності являє собою набір дій, спрямованих на створення і утримання конкурентних переваг виробленої продукції в довгостроковій перспективі, найважливішими з яких є оцінка конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта в даний період часу, оцінка та прогноз зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, прогнозування зміни конкурентоспроможності з плином часу, розробка заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища (рис. 3.3).



При плануванні конкурентоспроможності продукції промислового призначення, необхідно відзначити, що одним з визначальних чинників при ухваленні рішення про покупку є ціна, що пов'язано з низкою факторів. В умовах практично одночасного поступового поліпшення якості виробленої на території України харчової продукції виникають умови для цінової

конкуренції, що вимагає більш уважного ставлення до ціни. Тому, необхідно розглядати цінову політику як інструмент маркетингового впливу на рівень конкурентоспроможності продукції.

При визначенні ціни на продукцію підприємств харчової промисловості необхідно враховувати вплив попиту з боку споживачів.

Варіантом адаптації цін виробленої продукції до потреб ринку є удосконалення методу розрахунку ціни продукції харчових підприємств в умовах багатопродуктового виробництва. У кожному конкретному випадку питання встановлення ціни залежить від конкретних умов угоди, а також конкретних умов роботи підприємства [60]. Тому підприємства повинні вміти самі оперативно приймати рішення на основі застосування варіантних розрахунків. У цьому випадку розрахунки можна виконати, використовуючи наступний взаємозв'язок показників:

$$\begin{aligned}
 P &= C \cdot Q - I_{\text{змін.}}^{\text{од.}} \cdot Q - I_{\text{пост.}}^{\text{заг.}} \\
 C &= \frac{P + I_{\text{пост.}}^{\text{заг.}} + I_{\text{змін.}}^{\text{од.}} \cdot Q}{Q} \quad (3.1)
 \end{aligned}$$

де  $P$  – Передбачуваний прибуток від реалізації продукції;

$Q$  - Обсяг виробленої продукції;

$I_{\text{змін.}}^{\text{од.}}$  - Змінні витрати на одиницю продукції;

$I_{\text{пост.}}^{\text{заг.}}$  - Загальні постійні витрати;

$C$  - Передбачувана ціна виробу.

Застосування даного підходу до формування цін повинне дозволити підприємству оперативно реагувати на зміну кон'юнктури, більш ефективно керувати цінами на свою продукцію, прогнозувати рівні конкурентоспроможної ціни.

У зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, існує об'єктивна потреба в досить простій методиці, яка дозволяла б швидко відслідковувати керівникам правильність прийнятих рішень щодо ціни та оцінити їх вплив на рівень стратегічної конкурентоспроможності в процесі

маркетингового планування. Для аналізу ефективності проведених заходів пропонується метод експрес-оцінки. Застосування даної методики може допомогти підприємствам більш правильно планувати і розраховувати обсяги виробництва, ціни та фінансові результати і, отже, планувати рівень конкурентоспроможності продукції [33].

Застосування методики засноване на вивченні двох взаємопов'язаних коефіцієнтів:

$$\sum Q * C = \sum Q * I_{змін}^{од} + ВП, \quad (3.2)$$

де  $ВП$  – валовий прибуток

$$\frac{\sum Q * C}{\sum Q * C} = \frac{\sum Q * I_{змін}^{од}}{\sum Q * C} + \frac{ВП}{\sum Q * C} \Rightarrow \frac{\sum Q * I_{змін}^{од}}{\sum Q * C} + \frac{ВП}{\sum Q * C} = 1 \quad (3.3)$$

Перший коефіцієнт змінних витрат дорівнює відношенню змінних витрат (на одиницю продукції або на весь обсяг) до ціни або виручки від реалізації:

$$k_1 = \frac{\sum Q * I_{змін}^{од}}{\sum Q * C} \quad \text{и} \quad k_1 = \frac{I_{змін}^{од}}{C} \quad (3.4)$$

Другий коефіцієнт валового прибутку дорівнює відношенню валового або маржинального прибутку до ціни або виручки від реалізації:

$$k_2 = \frac{ВП}{\sum Q * C} \quad \text{и} \quad k_2 = \frac{\sum Q(C - I_{змін}^{од})}{\sum Q * C} = \frac{C - I_{змін}^{од}}{C} = \frac{П^{од} + I_{змін}^{од}}{C} \quad (3.5)$$

Сума коефіцієнтів завжди дорівнює одиниці. При цьому більш ефективним буде варіант, у якого перший коефіцієнт кількісно менше, тобто  $k_1 \rightarrow 0$ , а другий більше, тобто  $k_2 \rightarrow 1$ .

Дані коефіцієнти дозволяють порівнювати і оцінювати в умовах мінливої кон'юнктури різні варіантні розрахунки. Це методика застосовна і при встановленні внутрішньогосподарських цін, визначенні доцільності придбання напівфабрикатів у постачальника або організації власного виробництва. Даний підхід прийнятний і при прийнятті рішення при виборі асортименту продукції, якщо обмежені виробничі потужності.

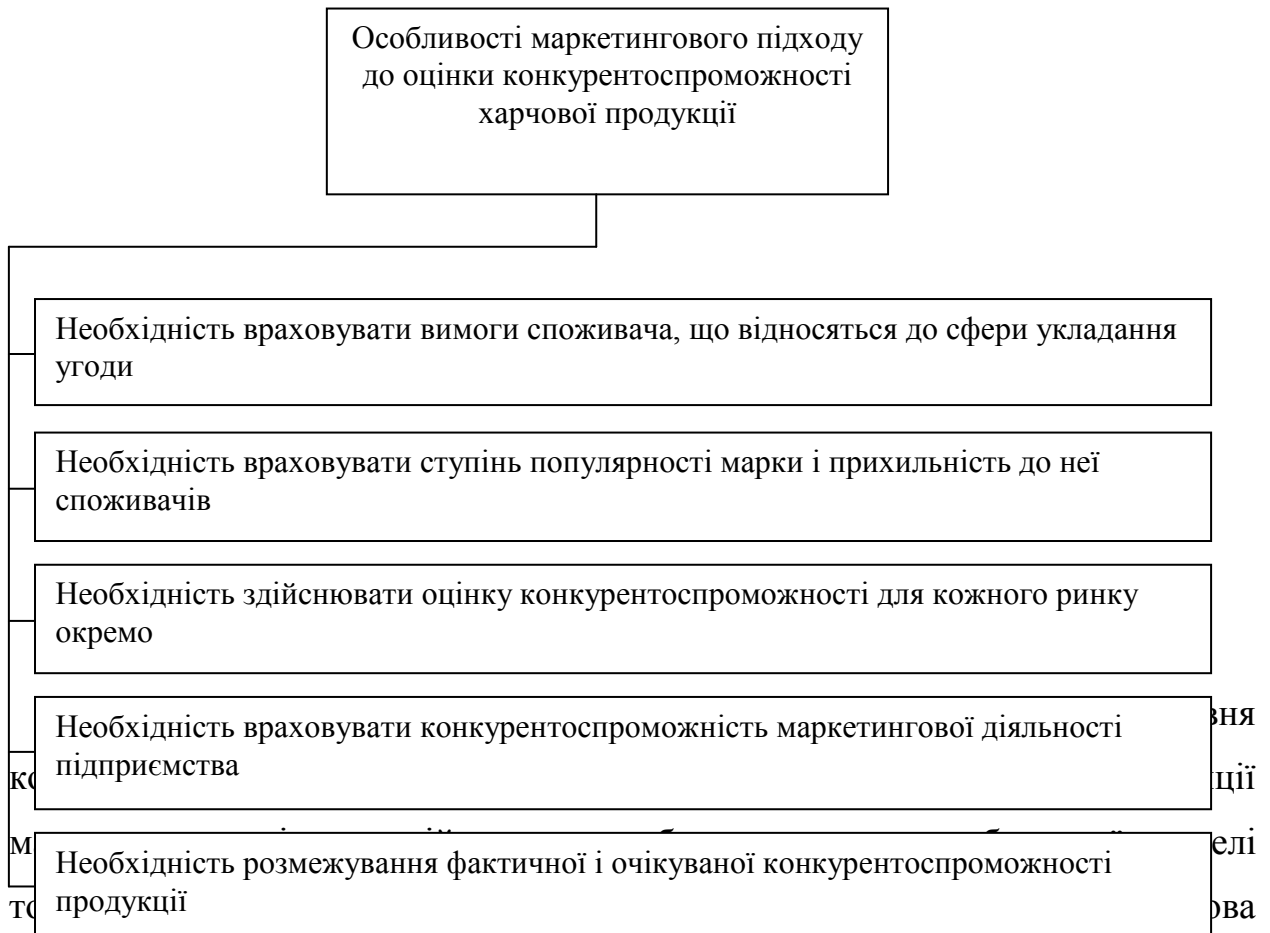
Застосування даної методики дозволяє вирішувати багато завдань при дуже обмеженому колі показників.

За час економічних реформ в українській харчовій промисловості відбулися значні зміни. В даний час вона послідовно розвивається, нарощуються обсяги виробництва харчової продукції, підвищується її якість, підприємствами робляться активні кроки в напрямку розширення співпраці зі споживачами. Темпи зростання вітчизняної харчової промисловості та наявний виробничий потенціал здатні забезпечувати потреби не лише української, а й окремі сегменти світової економіки. З початку 2000 року в галузі активно проходив процес консолідації виробничих активів і створення великих промислових підприємств, які відіграють ключову роль на ринку. Тому існує необхідність у стратегічному маркетинговому плануванні конкурентоспроможності продукції підприємств харчової промисловості [67].

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств дозволяє виділити три категорії факторів, що впливають на ринок різних галузей промисловості: політичні, економічні та змішані (інші). Найбільше значення в стратегічному аспекті отримують економічні фактори, вплив яких є різноспрямованим. На ринку продовольства до позитивних факторів належать: зміна закупівельної політики великих споживачів харчової продукції в бік орієнтації на вітчизняного постачальника; розширення обсягів експорту, що змушує проводити модернізацію обладнання та засобів контролю, активно займатися стандартизацією і сертифікацією продукції. Серед негативних факторів необхідно виділити: дефіцит у поставках сировини; стабільне надходження імпорту внаслідок повної відсутності виробництва окремих видів продуктів або наявність вітчизняного виробництва продукції низької якості; завищена тарифна політика природних монополістів; нестача дешевих інвестиційних ресурсів [81].

Маркетинговий підхід до планування конкурентоспроможності може бути застосований на підприємствах самих різних галузей промисловості.

Одним з етапів маркетингового планування конкурентоспроможності харчової продукції є її оцінка. Особливості оцінки конкурентоспроможності з позиції маркетингу представлені на рис. 3.4.



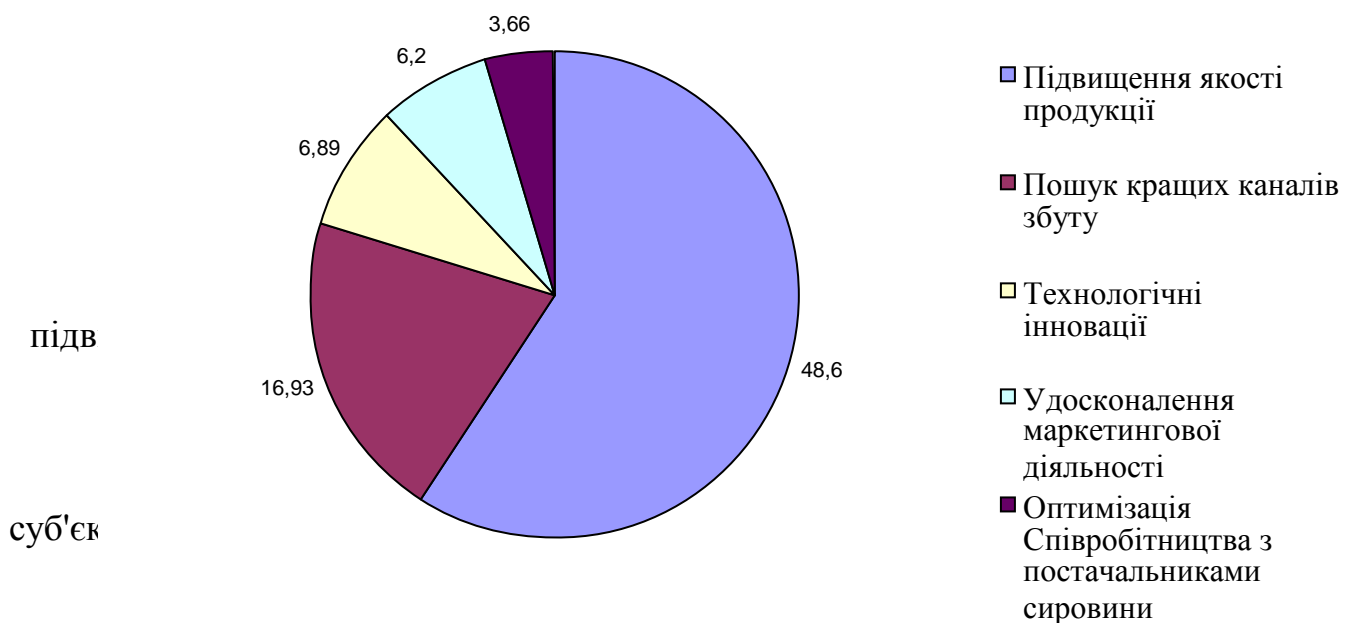
мультиатрибутивної моделі здійснюється на підставі оціночних характеристик споживачів за виявленими атрибутами. Атрибут - властивість товару, що є певною вигодою, корисністю в очах певної категорії (сегмента) споживачів або покупців. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції базується на комбінації оцінок кожного атрибуту. Атрибути можуть мати як функціональну природу, так і емоційну або естетичну.

В умовах зростання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств серед різних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності оптимальним є маркетинговий похід, який передбачає більш глибоке всебічне дослідження характеристик виробленої продукції, а також факторів, що впливають на процес продажу і подальшого обслуговування покупця.

Організаційно-економічні особливості функціонування виробничого потенціалу харчової промисловості повністю визначаються тісним взаємозв'язком галузі з сільськогосподарським виробництвом. Поступове налагодження нових функціональних зв'язків як з вітчизняними, так і з іноземними постачальниками сировини зіграло позитивну роль на ринку харчових продуктів.

Основними напрямками та заходами, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, є підвищення якості продукції, що випускається, потім пошук кращих каналів збуту, технологічні інновації, що виражаються в ефективності виробничої діяльності, вдосконалення маркетингової діяльності та покращення співпраці з постачальниками сировини (рис. 3.5).

Харчовим підприємствам слід здійснювати вибір маркетингової політики залежно від параметрів співробітництва з покупцями. При здійсненні збутової діяльності підприємствам доцільно використовувати кластерний підхід до покупців залежно від виручки від продажів. Метод кластеризації допоможе виділити групи суб'єктів, що розрізняються за ступенем важливості для успіхів підприємства. Для кожного кластеру покупців необхідно здійснювати спрямований підхід у рамках цінової політики та маркетингових заходів.





### Заходи збутової політики по кластерах покупців

Група	Частка в товарообігу, %	Коефіцієнт варіації, %	Заходи
1 група	45,75	2,28	Оптимальний підхід, що характеризується індивідуальними умовами роботи і розмірами знижок, зафіксованих у договорах поставок
2 група	33,40	28,88	Доцільно запропонувати чітку систему знижок залежно від термінів платежів, способів доставки, розмірів замовлення та ін.
3 група	18,14	41,26	Доцільно запропонувати чітку систему знижок залежно від термінів платежів, способів доставки, розмірів замовлення та ін. Важливо приділити особливу увагу через нестабільність, але істотній частці в товарообігу. Використання спеціальних маркетингових дій.
4 група	2,70	48,46	Недоцільність проведення гнучкої цінової політики

При застосуванні гнучкої цінової політики рекомендується формувати ціну для кожного кластеру покупців, виходячи з параметрів роботи з ними (умови і терміни оплати, спосіб доставки, ступінь контролю роздрібних цін, разовий обсяг замовлення, додаткові витрати), внутрішніх можливостей виробника, зовнішніх умов діяльності підприємства. Схема формування відпускної ціни представлена на рис. 3.6.



### Рис. 3.6. Формування відпускної ціни харчових підприємств

Вибір маркетингової політики харчових підприємств, що ґрунтується на кластеризації покупців залежно від частки в товарообігу і параметрів співпраці з ними, дозволяє формувати комплекс відносних переваг підприємства та товару, що випускається відповідно до мінливих потреб споживачів, а також керувати внутрішніми факторами для адаптації діяльності або протистояння умовам зовнішнього середовища.

## **3.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на основі механізму ресурсозбереження**

Харчова промисловість України є системоутворюючою сферою економіки країни, що формує агропродовольчий ринок, продовольчу і економічну безпеку в сучасних умовах постіндустріального розвитку, глобалізації економіки, вступу України до Світової організації торгівлі, а також інноваційного розвитку. У цьому зв'язку найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності харчової промисловості є подолання низки існуючих системних проблем, у тому числі в галузі розвитку ефективних методів і моделей управління ресурсозберігаючою діяльністю на основі використання сукупності організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберігаючих нововведень, що створюються і освоюються підприємством, і реалізованих на принципах адаптації та раціональності [29].

Більше того, необхідно сформувати економіко-математичну модель оцінки умов зниження витрат на ресурси на підприємствах харчової промисловості не тільки за рахунок їх економії, а й раціонального використання сукупності створюваних і освоюваних ресурсозберігаючих нововведень в умовах сучасної економіки. Для досягнення цілей ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості доцільно сформувати систему показників оцінки ефективності використання ресурсів.

Система показників повинна характеризувати ресурсний потенціал і являти собою групу показників, що забезпечують процес раціонального розподілу ресурсів [118].

В умовах сучасної економіки, коли пріоритетом є її інноваційний розвиток, з одного боку, а, з іншого боку, необхідно брати участь у жорсткій конкуренції країн-учасниць СОТ, є всі підстави вважати ресурсозберігаючий шлях розвитку харчової промисловості найбільш ефективним. Для харчової промисловості проблема ресурсозбереження, комплексного використання сировини особливо важлива, так як при переробці вихідної сировини для отримання основної продукції воно використовується на 15-30%, а інша частина переходить у відходи і вторинні сировинні ресурси. Істотне зниження саме цієї частини і становить задачу, яку здатні вирішити маловідходні ресурсозберігаючі технології. Трансформація традиційних технологій в інноваційні маловідходні та ресурсозберігаючі дозволить перейти від відкритих виробничих систем (одержання цільового продукту вимагає значних витрат ресурсів і супроводжується утворенням великої кількості відходів) до напіввідкритих, а потім і до систем закритого типу з повною переробкою всіх ресурсів та утилізацією відходів [16].

Основні фактори, що обумовлюють необхідність модернізації управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості в сучасній економіці при вирішенні завдань інноваційного розвитку економіки та вступу України до СОТ показані на рис. 3.7. Пропонований комплекс заходів, що дозволяє: підвищити ефективність управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на основі процесів адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища; забезпечити підвищення конкурентоспроможності по витратах (ресурсоемності), ціні (якості), безпеки виробництва (у тому числі екологічної) продукції на основі сукупності створюваних і освоєваних організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберігаючих нововведень, реалізованих на принципах раціональності (рис. 3.8).

## Фактори, що обумовлюють необхідність модернізації управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості в сучасній економіці

Рівень впровадження у виробництво сучасних видів упаковки недостатній для вирішення питань підвищення якості та безпеки продукції, оптимізації процесу товарообігу

Слабка матеріально-технічна база багатьох організацій і нерозвинена інфраструктура зберігання, транспортування та холодильної обробки швидкопсувного сировини і продовольства не дозволяють комплексно переробляти вихідна сировина і створювати оптимальні умови для зберігання, що призводить до додаткових втрат, зниження безпеки і якості.

Невисокий рівень використання інноваційних технологій негативно позначається на якості виробленої продукції і як наслідок на конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Відсутність кваліфікованих фахівців у харчовій галузі, здатних вивести підприємства на більш високий рівень розвитку економіки в умовах вступу України до СОТ

Повільний процес впровадження стандартів екологічного менеджменту на підприємствах харчової промисловості, що призводить до зростання шкідливого впливу організацій на навколишнє середовище

Необхідні заходи в рамках удосконалення управління ресурсозбереженням на підприємствах харчової промисловості

*Впровадження сучасних методів управління і системи інтегрального контролю показників якості та безпеки продовольчої сировини та харчових продуктів на етапах переробки, транспортування і зберігання*

*Впровадження біотехнологій, технологій замкнутого циклу з більш ефективною виробленням цільового продукту, з скороченням втрат сировини*

*Впровадження у виробництво нових пакувальних матеріалів з антимікробними добавками, які продовжують термін придатності продукції*

*Підготовка сучасного кваліфікованого промислово-виробничого персоналу з урахуванням вимог інноваційної економіки*

*Використання відходів підприємств для виробництва ресурсів, що забезпечить підвищення ефективності виробництва і знизить шкідливий вплив організацій на навколишнє середовище*

Комплекс заходів, що дозволяє: підвищити ефективність управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на основі процесів їх адаптації до змін зовнішнього середовища; забезпечити підвищення конкурентоспроможності по витратах (ресурсоємності), ціні (якості), безпеки виробництва (у тому числі екологічної) продукції на основі сукупності створюваних і освоєваних організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберігаючих нововведень на принципах раціональності.

проведення технічного переозброєння організацій з впровадженням сучасних досягнень науково-технічного прогресу для зниження енергоспоживання

підвищення мотивації до високопродуктивної праці і збереження трудових ресурсів

впровадження нових технічних регламентів і стандартів

перехід до ресурсозберігаючих технологій, що забезпечує безвідходне виробництво та виробництво з мінімальним впливом на екологію

переробка нових видів сировини, отриманих з використанням біо- і нанотехнологій

використання сучасних інноваційних технологій для зменшення ресурсоємності виробництва

Організаційні методи

Техніко-технологічні методи

Екологічні методи

Економічні методи

Механізм «Латетация» - ефективна раціональність (оптимізація всіх ресурсів, що вимагає структурної адаптації)

Механізм «Конформізм» - обмежена раціональність (параметрична адаптація з визначенням вигод від зміни внутрішнього середовища)

Механізм «Регуляція» - традиційна раціональність, спрямована на об'єктну адаптацію

Механізм «Компенсація» - раціональність, що вимагає адаптації цілей підприємства

Рис. 3.8. Пропонований комплекс заходів, що підвищують ефективність управління ресурсозберігаючої діяльністю на підприємствах харчової промисловості

Згідно з вимогами СОТ, виробникам харчової продукції необхідно знизити закупівельні ціни. В результаті окремі підприємства харчової промисловості не зможуть своєчасно розплачуватися з постачальниками ресурсів і в строк погашати кредити, оскільки в бізнес-планах при отриманні кредиту не був врахований ризик зниження прибутковості галузі в результаті приєднання України до СОТ [71].

Використання існуючих технологій виробництва при високих темпах зростання цін на основні види ресурсів не створює умов для економічного зростання, ставить під сумнів його можливість. У той же час, прагнення постачальників ресурсів привести ціни на свою продукцію у відповідність з цінами на світовому ринку - нормальна реакція учасників ринкових відносин і не повинна директивно регулюватися державою. Зниження витрат на ресурси має відбуватися, насамперед, не тільки за рахунок їх економії, але і раціонального використання в ході реалізації на підприємствах харчової промисловості комплексу заходів з ресурсозбереження.

Нами розроблено економіко-математичну модель оцінки умов зниження витрат на ресурси на підприємствах харчової промисловості не тільки за рахунок їх економії, а й раціонального використання сукупності створюваних і освоєваних ресурсозберігаючих нововведень в сучасній економіці.

Закономірності процесу еволюції ресурсозберігаючої діяльності можна описати рівнянням дифузії нововведень, вважаючи, що визначальним чинником є міра інтенсивності потоку ресурсів (фінансових, людських, сировинних і т.д.). У цьому випадку рівняння буде мати вигляд:

$$\frac{d\gamma}{dq} = s(1-x) \quad (3.6)$$

або

$$x = 1 - \exp\left(-\int_0^q s dq\right), \quad (3.7)$$

де  $x$  - рівень завершеності процесу удосконалення нововведення;

$q$  - рівень потенціалу залучених ресурсів;  $s$  - відносна швидкість підвищення результативності нововведення.

Вважаючи, що:

$$s = a + \beta x \quad (3.8)$$

отримаємо:

$$x = \frac{a[1 - \exp(-\alpha q - \beta q)]}{\alpha + \beta \exp(-\alpha q - \beta q)}, \quad (3.9)$$

де  $\alpha$  и  $\beta$  – параметри, що характеризують швидкість дифузії нововведень.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що можливості впровадження ресурсозберігаючих нововведень на підприємствах харчової промисловості в умовах жорсткої конкуренції визначаються рівнем прибутковості діяльності підприємства в цій сфері і доступністю фінансових ресурсів, що спрямовуються на ці цілі.

Тоді розвиток процесу розробки та впровадження ресурсозберігаючих нововведень можна описати наступною системою рівнянь:

$$\frac{dm_s(t)}{dt} = \varepsilon n(t); \quad (3.10)$$

$$\frac{dm_{nb}(t)}{d(t)} = \omega n(t); \quad (3.11)$$

$$\frac{dn(t)}{dt} = -(\varepsilon + \omega)n(t) + v^{-1} \times \frac{dV(t)}{dt}; \quad (3.12)$$

$$\frac{dV(t)}{dt} = K \times \frac{dW(t)}{dt}; \quad (3.13)$$

$$\frac{dW(t)}{dt} = [w(t) - \zeta(t)] \times [1 - h(t)] \times \frac{dm_s(t)}{dt} - x(t) \times n(t), \quad (3.14)$$

де  $m_s(t)$  – кількість завершених ефективних ресурсозберігаючих заходів до моменту часу  $t$ ;

$\varepsilon(t)$  и  $\omega(t)$  – коефіцієнти пропорційності, що залежать від часу і характеризують інтенсивність процесу розробки та впровадження заходів;

$m_{nb}(t)$  – кількість заходів, які опинилися невдалими;

$n(t)$  - загальна кількість заходів;

$w(t)$  - дохід від економії ресурсів при реалізації одного заходу;

$v(t)$  - вихідний обсяг фінансування заходу;

$V(t)$  - сумарний обсяг фінансування запланованих заходів з ресурсозбереження на підприємстві;

$K$  - коефіцієнт пропорційності;

$W$  - дохід від реалізації заходів з ресурсозбереження на підприємстві;

$\zeta$  – сума процентів, сплачуваних за користування позиковими коштами, спрямованими на фінансування заходів з ресурсозбереження;

$h$  - ставка податку на прибуток підприємства.

Перетворюючи систему рівнянь (3.10) - (3.14), можна отримати рівняння динаміки фінансування заходів в рамках реалізації програми ресурсозбереження на підприємстві:

$$\frac{dV(t)}{dt} = K(t) \{ [w(t) - \zeta(t)] \times [1 - h(t)] \varepsilon - x(t) \} n(t). \quad (3.15)$$

З рівняння (3.15) випливає умова позитивної динаміки фінансування програми ресурсозберігаючих нововведень на підприємстві:

$$[w(t) - \zeta(t)] \times [1 - h(t)] \varepsilon - x(t) > 0. \quad (3.16)$$

Для подальшого аналізу введемо показники рентабельності заходів  $R(t)$  і відсоткової ставки по позикових коштів  $Q(t)$ . Ці показники визначаються за формулами:

$$R(t) = \frac{w(t)}{v_i(t)}; \quad (3.16)$$

$$Q(t) = \frac{\zeta(t)}{v_i(t)}. \quad (3.17)$$

де  $v_i$  – загальний обсяг фінансування  $i$ -го заходу.

Умови позитивної динаміки фінансування програми ресурсозбереження з урахуванням (3.16) і (3.17) можна представити у вигляді  $[R(t) - Q(t)] \times [1 - h(t)] \times \varepsilon \times v_i(t) - x(t) > 0$ . (3.18)

З рівняння (3.18) отримаємо умову реалізації програми ресурсозбереження в наступному вигляді:



$$Q(t) < Q^*(t) = R(t) - \frac{x(t)}{\varepsilon[1-h(t)] \times v_i}. \quad (3.19)$$

Сутність отриманого виразу полягає в тому, що існує порогове значення процентної ставки  $Q^*(t)$  по позикових коштах, які направляються на фінансування програми ресурсозберігаючих нововведень. Перевищення порогового значення процентної ставки якісно змінює ситуацію. Підприємство втрачає можливість отримувати дохід від економії ресурсів в ході реалізації заходів і втрачає зацікавленість у проведенні ресурсозберігаючих заходів.

Рівень порогової ставки залежить від рентабельності ресурсозберігаючого нововведення, співвідношення поточного фінансування і вартості заходів, а також від ставки податку на прибуток. Збільшення рентабельності ресурсозберігаючого заходу призводить до збільшення порогової відсоткової ставки за кредитами. Збільшення ставки податку на прибуток призводить до зниження порогової відсоткової ставки за кредитами, негативно позначається на доступності кредитних ресурсів.

Для того, щоб продовжувати аналіз моделі, можна в першому наближенні вважати незмінними на деякому відрізку часу її параметри, виражені показниками  $v$ ,  $x$ ,  $R$ ,  $Q$ ,  $h$ ,  $K$ . Тоді можна отримати наступне рішення системи рівнянь:

$$n(t) = n_0 \exp \left[ (R - Q) \times (1 - h) \times \varepsilon \times K \times \frac{v_i}{Q} - \frac{x}{Q} - \omega - \varepsilon \right] \times t, \quad (3.20)$$

де  $n_0$  – число заходів ресурсозберігаючої програми, що реалізуються в початковий період часу.

З рівняння (3.20) можна отримати умови росту кількості заходів ресурсозберігаючої програми на підприємстві:

$$(R - Q) \times (1 - h) \times \varepsilon \times K \times \frac{v_i}{Q} - \frac{x}{Q} - \omega - \varepsilon > 0. \quad (3.21)$$

З виразу (3.21) можна отримати друге порогове значення процентної ставки за кредитами для фінансування програми ресурсозберігаючих заходів:

$$Q < Q^{**} = R(t) - \frac{x(t)}{\varepsilon[1-h(t)]} \times v_i - \left(1 + \frac{\omega}{\varepsilon}\right) \times \frac{Q}{[(1-h)Kv_i]}, \quad (3.22)$$

де  $Q^{**}$  - друге порогове, гранично допустиме значення процентної ставки за кредитами, використовуване для фінансування програми ресурсозберігаючих нововведень.

Отриманий вираз можна представити в наступному вигляді:

$$Q^{**} = Q^* - \left(1 + \frac{\omega}{\varepsilon}\right) \times \frac{Q}{[(1-h)Kv_i]}. \quad (3.23)$$

З отриманого виразу можна бачити, що друге значення процентної ставки нижче першого. Воно залежить додатково від результативності проектів, обумовленої співвідношенням  $\omega/\varepsilon$ .

Економічна сутність другого порогового значення полягає в тому, що підприємство не отримує прибуток, достатній для розширення заходів програми ресурсозберігаючих нововведень.

Для досягнення цілей ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості доцільно сформуванати систему показників оцінки ефективності використання ресурсів, що дозволяє враховувати величину вступників ресурсів, ступінь використання ресурсів для забезпечення процесів діяльності підприємства і проводити аналіз резервів.

Система показників характеризує ресурсний потенціал і являє собою групу показників, що забезпечують процес раціонального розподілу ресурсів за допомогою:

- Впровадження сукупності ресурсозберігаючих нововведень, що створюються і освоюються підприємством;
- Здійснення функцій адаптаційного управління підприємствами харчової промисловості.

Ресурсозберігаючий потенціал, являє собою сукупність факторів і умов, що дозволяють реалізувати і оцінити ефективність управління ресурсозберігаючою діяльністю на основі рекомендованої системи показників, що характеризують стан в області матеріалозбереження,

енергозбереження, екологізбереження і трудозбереження. Відмінною особливістю такого підходу є те, що він дозволяє встановлювати особливий адаптаційний, раціональний ресурсозберігаючий режим функціонування підприємства [77].

У табл. 3.3 представлена апробація запропонованої нами системи показників оцінки ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості Причорноморського регіону. Аналіз свідчить про нерівнозначне використання ресурсозберігаючих нововведень на підприємствах харчової промисловості.

Нами запропоновано використовувати такі основні форми організаційної моделі управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості в сучасній економіці:

- Роздільне виконання встановлених функцій з ресурсозбереження відповідними службами з передачею необхідної інформації підрозділам, координуючим і спрямовуючим їх діяльність і відповідальним за проведення цієї роботи в цілому;

- Створення постійно діючої ради (або комісії) з ресурсозбереження при дирекції підприємства, що складається з керівництва кожної служби та структурного підрозділу, до компетенції яких входить вирішення цих питань. При цьому передбачається підзвітність служб і підрозділів раді (або комісії) з ресурсозбереження;

- Створення в установленому порядку тимчасових творчих груп для вирішення конкретних проблем ресурсозбереження, підготовки рекомендацій щодо вдосконалення діючої організації виробництва, підвищення якості продукції.

Для раціонального використання ресурсів організаційна модель повинна мати центр ресурсозбереження, що сприяє ефективному веденню бізнесу шляхом надання достовірної інформації щодо всіх подій.

Таблиця 3.3

**Система показників оцінки ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості Причорноморського регіону за 2013 рік**

Складові	ТОВ «Одеський коровай»	АТ«Херсонський хлібокомбінат»	АТ «Миколаївхліб»	АТ «Кримхліб»	ТОВ «Одеса-хліб»	ПП «Анталья» (АР Крим)	ПП «Таврія Плюс» (м. Херсон)	ТОВ «СП «Диполос» (Одеса)	
<b>Показники матеріалозбереження</b>									
Матеріальна	Матеріаловіддача	2,19	2,52	2,67	3,12	2,05	2,21	2,48	2,34
	Матеріаломісткість,%	43	45	48	49	40	42	46	44
	Прибуток на тисячу грн. матеріальних витрат,грн.	30,3	25,3	24,6	28,4	32	35,6	29,3	24,6
	Ступінь використання матеріальних витрат,%	73	84	75	82	74	75	76	78
Технологічна	Фондовіддача	3,84	4,24	3,15	4,65	3,05	3,94	3,96	3,89
	Фондомісткість	0,26	0,24	0,32	0,22	0,33	0,27	0,28	0,26
	Фондорентабельність	2,24	2,94	2,45	3,12	2,15	2,25	2,87	2,54
	Коефіцієнт зносу	0,22	0,32	0,44	0,47	0,28	0,25	0,30	0,29
	Частка ресурсозберігаючого обладнання в загальній структурі фондів	0,15	0,21	0,01	0,24	0,30	0,2	0,1	0,1
<b>Показники енергозбереження</b>									
Енергозабезпечуюча	Питома вага електроенергії в собівартості продукції,%	24,49	47,04	61,27	52,45	46,25	36,75	35,25	39,73
	Питома вага теплової енергії в собівартості продукції,%	16,27	10,58	30,12	22,15	32,35	18,26	19,24	25,35
Енергоспоживаюча	Коефіцієнт зміни обсягу споживання енергії по відношенню до базового періоду	1,2	1,01	1,3	1,05	1,12	1,3	1,4	1,8
<b>Показники екологозбереження</b>									
Еколого-економічна	Коефіцієнт екологічності виробництва	0,94	0,96	0,84	0,74	0,95	0,87	0,92	0,74
	Коефіцієнт повноти використання ресурсів	0,93	0,89	0,81	0,84	0,96	0,95	0,82	0,92
	Коефіцієнт інтенсивності впливу виробництва на довкілля	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Показники трудозбереження</b>									
Мотиваційна	Продуктивність праці, тис.грн. / чол.	542	412	532	347	684	548	612	439
	Відповідність середнього розряду робочих середньому розряду виконуваних робіт	1	1	1	1	1	1	1	1
	Коефіцієнт сталості кадрів	0,89	0,95	0,89	0,91	0,84	0,89	0,9	0,97
Соціальна	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати	2,5	2,1	2,6	1,9	2,8	2,4	2,3	2,9
	Показник залучення працівників у реалізацію ресурсозберігаючих заходів,%	5	6	10	5	14	15	4	9

Центр ресурсозбереження є обов'язковою організаційною одиницею структури будь-якого підприємства, що дозволяє регламентувати порядок і розподіл відповідальності і повноважень всередині підприємства, тобто будувати організаційні відносини на основі формованих і розподільних інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства всередині і поза ним.

На рис. 3.9 представлена організаційна модель управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості, яка, на відміну від існуючих, базується на принципах раціональності та програмно-цільового підходу.

Цілі управління ресурсозберігаючою діяльністю в даній організаційній моделі досягаються шляхом впровадження сукупності нововведень і розробки ефективних фінансово-економічних механізмів споживання ресурсів, проведення заходів з ресурсозбереження та впровадження систем обліку.

Програмно-цільовий підхід в рамках формування та реалізації програм ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості, на наш погляд, дозволяє здійснити:

- визначення (уточнення) комплексу програмних цілей усіх рівнів управління, що залучаються, наприклад, до кооперативної взаємодії і уточнення програмної структури, що включає конкретні види діяльності з реалізації цілей у сфері ресурсозбереження та конкурентоспроможності;
- уточнення якісного і кількісного складу певних ланок, рівнів управління, між якими розподіляються цілі програми ресурсозбереження;
- уточнення форм і типів зв'язків між органами управління та ієрархічними рівнями різних організацій, що залучаються до спільних дій;
- налагодження механізмів координації по вертикалі і горизонталі управління, уточнення сфери повноважень і відповідальності кожного органу управління, служби, виконавця;
- аналіз впливу факторів зовнішнього середовища, які задають певну

типологію структури управління;

- визначення організаційного потенціалу кожного ієрархічного рівня системи управління всім персоналом, залученим до спільних дій у галузі ресурсозбереження, описуваного в термінах функцій, по відношенню до кожної мети, а також балансу взаємодії між певними функціями на кожному рівні.

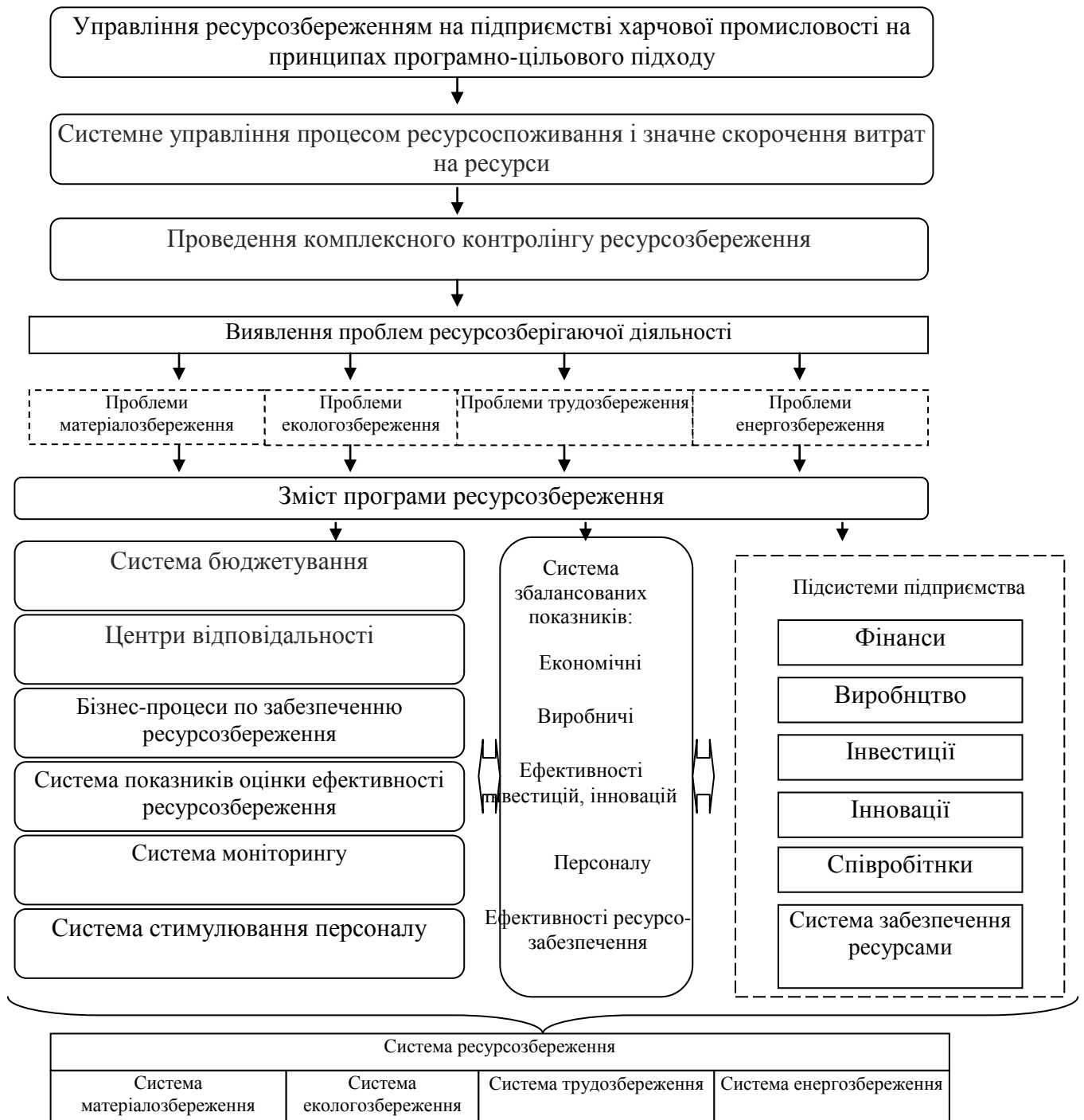


Рис. 3.9. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості на основі управління ресурсозберігаючою діяльністю

Переваги програмно-цільового методу управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості характеризуються в цілому наступними принциповими особливостями:

- індикативним характером програм, терміни реалізації яких знаходяться в прямій залежності від забезпеченості програм ресурсозбереження необхідними матеріальними і фінансовими ресурсами;
- системним характером основних цілей і завдань програми щодо вирішення складних комплексних проблем ресурсозбереження та конкурентоспроможності;
- забезпеченням єдності методологічних і методичних підходів до вирішення завдань ресурсозбереження;
- здатністю концентрувати обмежені матеріальні та фінансові ресурси на вирішення принципів питань ресурсозбереження, від яких залежить поступальний розвиток господарюючого суб'єкта;
- можливістю використовувати ефект мультиплікатора при цільовому використанні обмежених ресурсів за рахунок додаткового залучення позикових, власних коштів підприємств, банківського кредиту та інших залучених коштів потенційних вітчизняних та іноземних інвесторів [80].

Таким чином, програмно-цільовий метод управління системою ресурсозбереження на підприємствах харчової промисловості сприяє дотриманню єдиного підходу до раціонального використання ресурсів як для вирішення найбільш гострих проблем підвищення конкурентоспроможності, так і є інструментом вирівнювання економічного розвитку окремих господарюючих суб'єктів.

Результатом оцінки ефективності використання розробленого комплексу заходів щодо управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на основі використання сукупності створюваних і освоєваних ресурсозберігаючих нововведень є синергія трьох ефектів: організаційного, фінансового та репутаційного (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Зміст інтегрального ефекту від впровадження сукупності ресурсозберігаючих нововведень на підприємствах харчової промисловості

У процесі дослідження виконана апробація методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності пропонованих методів управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на прикладі Причорноморського регіону.

У табл. 3.4 наведені результати експертної оцінки підвищення ефективності діяльності підприємств на основі пропонованих методів управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості Причорноморського регіону.



Таблиця 3.4

**Експертна оцінка підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств харчової промисловості Причорноморського регіону від реалізації ресурсозберігаючих нововведень**

Показники		Показники ефективності	Фінансовий ефект	Організаційний ефект	Репутаційний ефект	Інтегральний ефект (синергетичний ефект від впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, що включає фінансовий, організаційний і репутаційний ефекти)
Експертна оцінка (за десятибальною системою)	ТОВ «Одеський коровай»		9	7	8	
	АТ«Херсонський хлібокомбінат»		6	5	7	
	АТ «Миколаївхліб»		8	4	6	
	АТ «Кримхліб»		7	8	5	
	ТОВ «Одеса- хліб»		9	6	8	
	ПП «Анталья» (АР Крим)		8	6	9	
	ПП «Таврія Плюс» (м. Херсон)		9	8	7	
	ТОВ «СП «Диполос» (Одеса)		8	7	6	
<b>Вага оцінок спроможності</b>			<b>0,6</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1</b>
Експертна оцінка з урахуванням її ваги	ТОВ «Одеський коровай»		5,4	1,4	1,6	8,4
	АТ«Херсонський хлібокомбінат»		3,6	1,0	1,4	6,00
	АТ «Миколаївхліб»		4,8	0,8	1,2	6,80
	АТ «Кримхліб»		4,2	1,6	1,0	6,80
	ТОВ «Одеса- хліб»		5,4	1,2	1,6	8,20
	ПП «Анталья» (АР Крим)		4,8	1,2	1,8	7,8
	ПП «Таврія Плюс» (м. Херсон)		5,4	1,6	1,4	8,4
	ТОВ «СП «Диполос» (Одеса)		4,8	1,4	1,2	7,4

Як видно з даних таблиці, запропонований методичний підхід дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості з точки зору інтегрального ефекту від впровадження сукупності ресурсозберігаючих нововведень.

### **3.3. Механізм стимулювання інноваційної діяльності як фактору конкурентоспроможності харчового підприємства**

В умовах сучасного висококонкурентного ринку стратегія інноваційного розвитку стає вирішальним фактором успіху, що дозволяє забезпечити лояльність клієнтів підприємства і стабільно високі економічні результати. Більшість керівників розуміють необхідність інноваційної стратегії, однак лише на деяких підприємствах вдається впроваджувати її системно і послідовно, приділяючи особливу увагу внутрішнім бізнес-процесам.

Очевидно, що для інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості мають бути створені механізми їх прискореного технологічного розвитку. Вони повинні передбачати активну державну підтримку, в тому числі зміну податкової та амортизаційної політики, впровадження обмежень торгових роздрібних націнок на соціально значущі товари, вдосконалення інвестиційної політики, розробку і використання високотехнологічного виробничого обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження прогресивних технологій управління, вдосконалення механізму формування та використання бізнес-потенціалу підприємств в цілому.

У сучасних умовах саме інновації стають чинником, здатним найбільш суттєво впливати на формування національної конкурентоспроможності, яку можна визначити як здатність країни формувати своє місце в міжнародному розподілі праці і в світовій економіці в цілому відповідно до передових досягнень науки і технологій і, на цій основі, - підтримувати стійкість економічного зростання, високий рівень досягнень в соціальній області (якість життя населення). Інновації як нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на досягненнях науки і передового досвіду, здатні не тільки подолати нинішню сировинну спрямованість української економіки, а й радикально змінити стратегію

формування національної конкурентоспроможності та її послідовного зміцнення [83].

Виняткове значення для інноваційної політики має державне фінансування науки, результати якої стають довготривалою основою конкурентоспроможності національного виробництва. Фундаментальна наука багато в чому розвивається як відповідь на виклики, що йдуть від прикладної науки, і приватні компанії, стимулюючи прикладні дослідження, надають підтримку фундаментальній науці, однак вирішальне значення у фінансуванні такої все ще залишається за державою, яка, відповідно, несе відповідальність за вибір найбільш важливих і перспективно значущих напрямів наукових досліджень.

Провідне місце інноваційних факторів конкурентоспроможності у виключній мірі характерне для галузей промисловості. У цьому зв'язку центральною проблемою економічного зростання України з урахуванням його інноваційної спрямованості є формування та ефективне використання вітчизняного інноваційного потенціалу харчової промисловості. Інноваційний потенціал промисловості визначається як впорядкована система ресурсів, що використовуються для формування матеріально-технічної бази даної групи галузей виробництва і на її основі - для створення відповідної системи інноваційних продуктів. Основним принципом виділення елементів інноваційного потенціалу є їх функціональна роль в інноваційному процесі. Здатність промисловості технологічно і комерційно ефективно використовувати накопичені науково-технічні знання та інноваційні розробки є найважливішою характеристикою її інноваційного потенціалу [43].

Для забезпечення інноваційного шляху розвитку промисловості необхідна наявність ряду основних факторів, а саме технологічний та інтелектуальний потенціал (науковий фактор); мережева взаємодія істотно більшого числа учасників порівняно з традиційною економікою (структурний фактор); система формальних і неформальних інститутів

(інституційний фактор); затребуваність інновацій більшістю суб'єктів господарювання (мотиваційний фактор).

Якість управління інноваційним процесом впливає на конкурентоспроможність промисловості на мікрорівні, а на макрорівні передбачає певну програму цілеспрямованих дій з боку держави; дій, що об'єднуються поняттями промислова та інноваційна політика. Однак, з урахуванням пріоритетного значення факторів інноваційного характеру, багато традиційних інструментів промислової політики нині вже не представляються достатніми. Наприклад, протекціонізм не формує достатні стимули до підвищення конкурентоспроможності через інновації, в результаті чого, в підсумку, відбувається гальмування інноваційного розвитку «захищених» галузей промисловості. За підтримки окремих галузей, підприємств і регіонів, визнаних самою державою найбільш перспективними, лише за допомогою кредитів і субсидій утворюється великий потенціал корупції при визначенні «потрібних» галузей і підприємств; складається велика ймовірність неефективного використання державних коштів [3].

Таким чином, використання традиційних інструментів промислової політики держави для підвищення конкурентоспроможності промисловості на інноваційній основі вже не дає належного ефекту. Аналіз показує, що в рамках моделі економічного розвитку, що спирається виключно на динаміку паливно-енергетичного комплексу і сприятливий фактор світових цін, обмежуються можливості зростання інноваційності промислового виробництва та його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах в доповненні до реконструкції промисловості саме інновації стають чинником, здатним суттєво впливати на підвищення її конкурентоспроможності. Необхідні інструменти управління, здатні цільовим чином вплинути саме на інноваційні чинники конкурентоспроможності промисловості (технології, менеджмент, організація виробництва, кадри, активні ринкові стратегії та ін.). Однак таке

управління припускає наявність системи оцінок інноваційних процесів у промисловості та її інноваційного потенціалу в цілому.

В цілому, наявна статистика інноваційних процесів в економіці, в тому числі, і в галузях промисловості, має багато прогалин і досить проблематичних показників. Однак концептуально може бути запропонований досить повний перелік якісних характеристик інноваційного розвитку виробничих технологій промисловості і способів їх оцінки. Зокрема, можуть бути виділені дві великі групи таких властивостей - статичні, характеризуючі відмінні риси технологій і продуктів у деякий момент часу, і динамічні, характеризуючі ступінь мінливості цих показників. Так, в першу групу входять показники, що оцінюють технологічну складність виробничого процесу (одиничне, масове, безперервне виробництво), рівень автоматизації, взаємозалежність етапів технологічного процесу, рутинність, особливості використання сировини та ін. Сюди ж відносяться і показники інноваційності продукції, виробленої в кожен даний момент часу. Складові другої групи - показники, що характеризують мінливість технології, її гнучкість, здатність до адаптації відповідно до змінних параметрами попиту, ресурсними, екологічними та іншими обмеженнями [10].

Здатність промисловості в цілому і окремих її підсистем технологічно і комерційно використовувати науково-технічні знання є найважливішою характеристикою її інноваційного потенціалу. Використання інноваційного потенціалу промисловості багато в чому залежить від конкурентної стратегії фірм-новаторів.

В даний час виділяють дві моделі інноваційної діяльності: традиційну лінійну і нову - інтерактивну. Відповідно з першою моделлю передбачається, що розвиток здійснюється від фундаментальних досліджень до прикладних розробок, виробництва та комерціалізації, тобто інновації початково базуються на результатах НДДКР, а висококваліфіковані фахівці використовуються переважно на перших стадіях інноваційного процесу.

Друга модель передбачає, що інноваційні ідеї генеруються на всіх етапах інноваційного циклу, включаючи виробництво і комерціалізацію. В рамках цієї моделі фундаментальні дослідження вже не є винятковим інноваційно - генеруючим етапом; результати дослідження використовуються на всіх стадіях інноваційного циклу; «Зворотні зв'язки» інноваційного процесу формуються і обліковуються на всіх етапах створення сучасного промислового продукту; в інноваційний процес на всіх його етапах залучаються фахівці різної кваліфікації і професій [21].

В рамках названих моделей інноваційного розвитку, в тому числі, і в галузях промисловості, виділяються сім типів інноваційного процесу, що визначаються науково-технічним потенціалом країни; характером і цілями національної промислової та інноваційної політики; масштабами внутрішнього ринку, цілями і можливістю завоювання позицій на зовнішніх ринках:

- 1) створення «викруточних» виробництв з метою розширення зайнятості при слабкій або відсутній інноваційній активності;
- 2) висока інноваційна активність на основі власної бази інновацій, розвинутого науково-технічного потенціалу та стимулювання сфери НДДКР і високих технологій при розвинутому внутрішньому ринку;
- 3) висока інноваційна активність, власна база інновацій та їх реалізації при націленості на зовнішні ринки;
- 4) інноваційна діяльність, яка стимулюється з боку держави, при власній базі інновацій та їх націленості на внутрішній ринок;
- 5) інноваційна діяльність, яка стимулюється з боку держави, при власній базі інновацій з їх орієнтацією на зовнішні ринки;
- 6) інноваційна діяльність, яка стимулюється з боку держави, при використанні зовнішніх джерел інновацій та з їх орієнтацією на внутрішній ринок;
- 7) інноваційна діяльність, яка стимулюється з боку держави, при зовнішніх джерелах інновацій з їх націленістю на зовнішній ринок при

зовнішньому фінансуванні.

Інноваційна діяльність у промисловості сучасної України укладається переважно в моделі третю, п'яту і, частково, другу модель.

В даний час використання прогресивних технологій на промислових підприємствах країни може бути оцінене як вкрай недостатнє. Можливості модернізації виробничих процесів реалізуються в обмежених масштабах. За загальними обсягами експорту та імпорту ліцензій, патентів, ноу-хау, науково-технічної документації та послуг Україна помітно відстає від країн, що будують інноваційну економіку, і залишається переважно країною - імпортером технологій. В обсязі українського експорту та імпорту товарів і послуг це становить, відповідно, 0,1% і 0,6%, а по відношенню до обсягу продажів технологій на світовому ринку - 0,05-0,1%.

Формально в Україні є ряд переваг в галузі знань і інновацій, в тому числі, і високий рівень освіти населення. За кількістю дослідників серед населення та частки сукупних витрат на НДДКР у ВВП Україна значно випереджає багато країн. Однак за рівнем віддачі від НДДКР Україна суттєво відстає від країн ОЕСР та інших великих країн із середнім рівнем доходів. Підтвердженням цьому служить відносно низький показник доданої вартості на душу населення і відносно невелике число патентів і наукових публікацій на душу населення. Крім того, має місце значне відсторонення промислового сектору від фінансування інновацій і, отже, від чіткої орієнтації проведених інноваційних розробок на практичні потреби модернізації вітчизняної промисловості та підвищення її конкурентоспроможності. Більшість робіт в області НДДКР в Україні (50%) фінансується державою, тоді як в країнах ОЕСР ця частка в середньому становить близько 30%. Однак основна проблема криється не в високій залежності інноваційних розробок від державного фінансування, а в тому, що цілі і канали державного і приватного фінансування інновацій не перебувають між собою у необхідному погодженні. У підсумку, в Україні велика кількість НДДКР ніяк не пов'язані з потребами ринку і тому стикаються зі значними труднощами при

практичній комерціалізації та забезпеченні необхідними інвестиційними ресурсами. Розмір інвестицій у НДДКР у приватному секторі (на українських підприємствах) в загальній частці виручки від реалізації продукції досить низький у порівнянні з іншими країнами [32].

У цих умовах багатьма експертами інноваційний розвиток української промисловості пов'язується, насамперед, із залученням іноземних інвесторів. Дійсно, для вітчизняної промисловості інвестиційне співробітництво з іноземними компаніями створює передумови для включення в міжнародний поділ праці. На цій основі відкривається можливість освоїти сучасні методи виробництва та менеджменту, ввести технологічно сучасне обладнання, налагодити випуск продукції на рівні світових стандартів, поступово нарощувати виробництво матеріалів, комплектуючих вузлів і деталей, що веде до формування галузей-кластерів. Участь у виконанні замовлень іноземних компаній забезпечує надійний збут продукції, що виготовляється, в тому числі, на зовнішніх ринках, за рахунок вбудовування в міжнародні технологічні та збутові «ланцюжки». Відбувається таким чином і певний трансферт інновацій в українську харчову промисловість. Однак при подібному співробітництві не виключені спроби придушення конкурента або передачі йому завідомо застарілих технологій. Досвід останніх років показує, що ставка на іноземні інвестиції не дає послідовного вирішення завдання інноваційного оновлення української промисловості [51].

При аналізі шляхів реалізації інноваційних факторів підвищення конкурентоспроможності української промисловості необхідно взяти до уваги, що важливою тенденцією розвитку господарських зв'язків виступає наростаюча глобалізація економіки, яка веде до ослаблення бар'єрів, що перешкоджають переміщенню між країнами товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів при одночасному посиленні взаємозалежності та інтегрованості національних господарств. Дана тенденція обумовлює нові вимоги до формування інноваційної політики в промисловості, всі галузі якої не можуть розвиватися відокремлено від процесів міжнародного поділу праці



та світової торгівлі. Сучасному ринку особливо притаманні товарні потоки, організовані і регульовані транснаціональними корпораціями на основі стабільних замовлень і договорів, а також потоки інновацій та сучасних технологій. Отже, підприємствам-аутсайдерам, не включеним в міжнародний поділ праці, важко знайти фінансові та інші можливості здійснити плани інноваційного оновлення, істотно підвищити свою конкурентоспроможність і вийти на ринок з достатньо конкурентоспроможною продукцією.

При зростаючій відкритості національних економік для конкуренції з боку іноземних виробників і транскордонному поширенні нових технічно прогресивних і якісних товарів і технологій, запити споживачів на зовнішніх і внутрішніх ринках поступово вирівнюються. Сектори промисловості, які найбільш важливі для національної економіки, зможуть ефективно розвиватися лише в умовах глобалізації, тільки будучи інтегровані в світові ринки, на їхні стандарти якості.

Для утвердження інноваційної моделі розвитку української промисловості потрібне просування в середньостроковій перспективі у вирішенні таких ключових проблем, як розвинена виробнича і соціальна інфраструктура, формування особливих інститутів інноваційної економіки; відновлення високого рівня підготовки кадрів; створення умов для переміщення робочої сили (міграція) та ін. Ці та інші завдання потенційно можуть бути вирішені за рахунок реалізації заходів державної соціально-економічної політики, які в підсумку здатні істотно вплинути на зміну базової моделі економічного розвитку в країні. Особливо сприятливий вплив на умови інноваційного підприємництва надають ринкові інститути інвестиційного та інноваційного посередництва; інститути, що відповідають за захист прав інтелектуальної власності, антимонопольну практику, корпоративне управління і виконання договірних зобов'язань [75].

Частиною такої стратегії розвитку є і проведення промислової політики, однак така, особливо в сучасних умовах, вже не носить самодостатнього характеру для радикального підвищення

конкурентоспроможності галузей промисловості на інноваційній основі. Досвід цілого ряду країн з (трансформованою) економікою показує, що відмінності в макроекономічній політиці і базових структурних реформах (у тому числі, в галузі освіти, інновацій, розвитку фінансових ринків, інфраструктури, відкритості зовнішньої торгівлі та державного втручання) набагато краще пояснюють відмінності в «якості» економічного зростання цих країн, ніж специфіка «національної моделі» державної промислової політики. У цьому зв'язку позитивні перспективи утвердження інноваційного тренду розвитку промисловості України, формування її міцних конкурентних позицій на міжнародному ринку можуть бути засновані тільки на послідовному поліпшенні загального інвестиційного клімату, важливим компонентом якого є забезпечення більших можливостей для реалізації (комерціалізації) інноваційних розробок. Це можливо тільки тоді, як випереджаюче освоєння інновацій залишається найважливішим фактором конкурентоспроможності та життєздатності підприємств промисловості [78].

Для України ж, як і раніше, характерна ситуація, при якій на ринку можуть домінувати кілька підприємств, незалежно від факторів інноваційного характеру. Це - підприємства, що діють у сфері природних монополій; підприємства, що спираються на підтримку вертикально-інтегрованих структур, а також ті підприємства, які отримують особливу підтримку від регіональних або місцевих органів влади в обмін на надання населенню соціальних та інших послуг. Це явище - не просто результат корупції та \ або низької ефективності роботи органів влади різного рівня. Дана ситуація негативна ще й тим, що створює необґрунтовані переваги для окремих груп підприємств і в цілому - перешкоди для нормальної конкуренції ззовні з боку інших підприємств. У цьому сенсі можна говорити про наявність в українській економіці серйозних інституційних перешкод до розвитку інноваційних процесів у промисловості [78].

Інноваційний розвиток промисловості передбачає реалізацію чотирьох процесів: виявлення можливостей промислового виробництва для створення

нових продуктів і послуг; управління портфелем досліджень і розробок та їх фінансування; проектування і розвиток нових продуктів і послуг; просування нових продуктів і послуг на ринок.

Для вирішення завдання розвитку промисловості України на переважно інноваційній основі необхідні наступні передумови. По-перше, чітке визначення стратегічних пріоритетів розвитку промисловості на інноваційній основі. По-друге, має бути створений механізм запуску і розумної підтримки інноваційно - перспективних компаній, в тому числі, і в середовищі малого та середнього підприємництва. По-третє, слід реалістично оцінити, на які джерела інноваційного зростання в сфері промисловості (фінансові, інституційні, кадрові та ін.) може спиратися країна в найближчій і в довготривалій перспективі. Нарешті, по-четверте, повинні бути усунені інституційні перешкоди на шляху інновацій, деформуючі умови нормальної конкуренції і вільного підприємництва на українських ринках.

Система фінансування інноваційної діяльності складається з взаємопов'язаних елементів з ієрархічною співвідпорядкованістю і специфічними функціональними особливостями. Ця система включає в себе: джерела надходження фінансових коштів для здійснення інноваційної діяльності; механізм акумуляції коштів, що надходять з різних джерел; інструменти вкладення мобілізованого капіталу; механізм контролю за інвестиціями; механізм забезпечення повернення авансованих в інноваційні процеси засобів.

Для України характерна дуже низька інноваційна активність приватнопідприємницького сектору (в середньому інновації використовують менше 10% промислових підприємств) [64]. Стимування інноваційного процесу безпосередньо в середовищі приватного бізнесу відбувається під впливом ряду причин, до яких можна віднести:

- 1) низька затребуваність інновацій в українській економіці, пов'язана з її монополізацією, слабкістю механізмів конкуренції, відсутністю необхідних інститутів інноваційного менеджменту та ін .;

2) низька платоспроможність споживачів інноваційних продуктів внаслідок невисоких доходів основної маси населення, неготовністю платити вищі ціни за якісну продукцію, а також нездатністю підприємств купувати високоякісне обладнання через постійні обмеження у доступі до ресурсів банківського кредитування;

3) недостатня чисельність висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в інноваційній сфері, особливо, в галузях промисловості. В даний час тільки 5% економічно активного населення України належить до категорії висококваліфікованих фахівців, в той час як у розвинених країнах цей показник становить близько 50%;

4) відсутність цілого ряду спеціалізованих інститутів (у тому числі, і спираючихся на цільову державну підтримку), що забезпечують функціонування економіки інноваційного типу в усіх її складових (організація і управління розробками; їх фінансування, маркетинг, комерціалізація та ін.);

5) відсутність ефективної державної інноваційної політики, що спирається на імператив підвищення якості «людського капіталу» як головної рушійної сили всіх перетворень в сучасній економіці.

Процеси інноваційного розвитку української промисловості, що забезпечують підвищення її конкурентоспроможності, гальмуються низкою факторів, пов'язаних з неадекватністю та неефективністю дії державних інститутів інноваційної політики та джерел її фінансування. Державна політика в інноваційній сфері складається з двох складових: прямого стимулювання наукомістких виробництв і залучення в економічний обіг результатів науково-технічної діяльності, створених за рахунок бюджетних коштів, і непрямого стимулювання, включаючи податкові пільги, умовно-зворотні кредити та інші важелі. До числа заходів прямого бюджетного фінансування можна віднести кошторисне фінансування бюджетних наукових організацій; державне замовлення на виробництво і поставку наукової продукції; гранти на наукові дослідження і публікації результатів

проведених досліджень; бюджетне субсидування організацій, що здійснюють роботи, формуючих інноваційне середовище [54].

Формально в даний час роль держави в інноваційному процесі дуже велика. Частка державних організацій, виконуючих дослідження і розробки в загальному числі організацій, що їх виконують, традиційно висока (порядком 70-75%). У структурі внутрішніх витрат на дослідження і розробки частка держави також займає домінуючу позицію. Вона становить близько 60% при частці підприємницького сектору в 30%. Статистичні дані показують позитивну динаміку витрат на дослідження і розробки, проте реально обсяги коштів, що виділяються на ці потреби, вкрай малі і не відповідають завданням інноваційного оновлення української економіки та її промислового сектору.

Щоб зразки інноваційної промислової продукції стали конкурентоспроможним українським товаром на світовому ринку, необхідні технологічно оснащені виробництва, висококваліфіковані кадри і якісно нова система фінансування інноваційної діяльності. У цих цілях Урядом України має бути розроблена і реалізована спеціальна програма, спрямована на створення умов для розвитку інноваційних галузей економіки. Зокрема, доцільне збільшення обсягів фінансування інноваційних компаній, продуктивно працюючих на територіях промислово-виробничих особливих економічних зон (ОЕЗ) [52].

Більш широко можуть бути використані і інструменти непрямого впливу на обсяги та напрямки інноваційної та інвестиційної діяльності, а саме: зменшення оподаткованої бази (вирахування витрат на НДДКР); пільги за ставками податків, регулювання митних платежів, звільнення від деяких платежів до бюджету окремих видів діяльності в наукомісткій сфері. Непряме стимулювання інноваційної діяльності можна проводити не тільки за рахунок податкового регулювання, якому останнім часом віддавалася перевага. Визнаним в усьому світі засобом є введення системи стандартів, в тому числі соціальних та екологічних, які змушують бізнес здійснювати

технологічні та інші інновації.

Однак поки ці заходи не представляються достатніми. Для створення умов проведення структурних перетворень в українській промисловості і більш повної реалізації її інноваційного потенціалу, для випереджаючого розвитку наукоємного виробництва, необхідно:

- Вжити заходів щодо забезпечення переробки більшої частки продукції паливно-енергетичного комплексу на територіях сировинних регіонів і формування механізму управління розвитком інвестиційної діяльності, інтегрованої по вертикалі (одногоалузевої концентрації) і по продуктивній орієнтації - сировинний сектор → глибока переробка → наукоємний продукт;

- Перейти від моноспеціалізованої економіки ряду регіонів до диверсифікованої, в першу чергу, за рахунок розвитку інноваційної сфери, перепрофілювання підприємств колишнього оборонного комплексу;

- Концентрувати фінансові ресурси інвестиційно малопривабливих регіонів з різних джерел (включаючи цільові державні кошти) із забезпеченням необхідних умов для їх інвестування в наукоємні галузі;

- Підвищити ефективність прямого бюджетного фінансування інновацій, до якого відносяться кошторисне фінансування наукових організацій, що є бюджетними установами; державне замовлення на виробництво і поставку наукової продукції; більш широке використання грантів на наукові дослідження і публікацію результатів проведених досліджень; бюджетне субсидування організацій, здійснюючих роботи, які формують інноваційну сферу і комерціалізацію готових інновацій.

Необхідне також істотне підвищення зацікавленості кредитних установ у фінансуванні інноваційної сфери. Для цього доцільно скоротити оподатковуваний прибуток банку на обсяг додаткових витрат, пов'язаних з наданням кредитів інноваційного характеру, а також зменшити розмір обов'язкових резервів в Банку України для комерційних банків, що кредитують інноваційні проекти вітчизняних підприємств. Можна також

гарантувати своєчасне повернення отриманих підприємствами - інноваторами кредитів від комерційних банків шляхом безвідсоткового кредитування (рефінансування) з боку Банку України, в т.ч. і на певні терміни пролонгування цих кредитів [62].

Особливу увагу слід приділити ефективному функціонуванню регіональної ланки національної інноваційної системи. З урахуванням об'єктивно складеної диференціації регіонів за масштабами та продуктивністю функціонування регіонального інноваційного комплексу та його внеску в інноваційне оновлення української економіки в цілому, доцільно чітко виділити групу регіонів - інноваційних лідерів. Цим регіонам повинні бути надані додаткові повноваження, ресурси і стимули з регулювання і підтримки інвестиційної та інноваційної діяльності, насамперед, у галузях промисловості. Таким регіонам необхідно в першочерговому порядку допомогти сформувати цілісний комплекс інститутів спеціалізованої інфраструктури, здатних істотно підвищити інвестиційну та інноваційну активність регіональних суб'єктів господарювання на основі їх тісної взаємодії з діючим механізмом централізованого управління (в рамках регіональної промислової та інноваційної політики). Механізм цієї взаємодії повинен володіти необхідним інструментарієм, здатним сконцентрувати на цілі розвитку наукомістких промислових виробництв грошові підприємства, регіони, а також ресурси підтримки з боку держави.

Аналіз напрямків розвитку харчової промисловості дозволяє згрупувати інновації, які необхідно реалізувати для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної харчової промисловості (табл. 3.5).

По продуктових інноваціях найбільш актуальним є розширення асортименту, за технологічними - діяльність, яка спрямована на економію енергії та сировини, збільшення безпечного терміну зберігання та впровадження безвідходного виробництва, інновації у сфері маркетингу - використання екологічної упаковки і формування впізнаваності товару і

бренду.

Таблиця 3.5

**Напрямки інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

№	Тип інновацій	Напрямок інноваційного розвитку
1.	Продуктові (асортиментні)	1.1. Розробка продуктів «здорового харчування». 1.2. Виробництво напівфабрикатів і продуктів, що вимагають мінімальної обробки. 1.3. Розробка продукції для особливих груп населення, дітей, людей з інвалідністю.
2.	Технологічні	2.1. Впровадження безвідходних виробництв. 2.2. Застосування енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій на всіх етапах виробництва і зберігання продукції. 2.3. Збільшення термінів зберігання продуктів з використанням пакувальних матеріалів, що володіють фунгіцидними властивостями.
3.	Маркетингові	3.1. Використання біорозкладаної упаковки. 3.2. Створення їстівних упаковок. 3.3. Розвиток сучасних технологій маркетингу, реклами і просування товару.
4.	Організаційні	4.1. Застосування сучасних систем контролю якості та сертифікації (наприклад, отримання звання «Постачальник імператорського двору», ISO та ін.). 4.2. Створення механізму взаємодії виробників і зацікавлених сторін при виробництві та реалізації продуктів харчування. 4.3. Активний розвиток організацій малого бізнесу. 4.4. Постійне підвищення інноваційної активності персоналу.

Організаційні інновації повинні бути спрямовані на створення необхідних умов для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу організацій, вдосконалення господарських зв'язків, інтеграції підприємств харчової промисловості з сільськогосподарськими підприємствами, зокрема, з фермерськими господарствами, і створення на їх основі малих підприємств.

Необхідність інтеграції інновацій різного типу, що забезпечують синергетичний ефект, обумовлена особливостями харчової промисловості. Так, зі специфікою переробки (технології) однієї і тієї ж сировини пов'язана розробка принципово нових продуктів, при цьому враховується попит різних категорій населення. Маркетингові інновації сприяють швидкому



поширенню продукту при різноманітності його розфасовки і, в той же час, забезпечуючи збільшення терміну зберігання, можуть сприяти підвищенню його масовості. Розвиток малих виробництв і переробка сільськогосподарської сировини на місці його виробництва знижує його втрати, а в ряді випадків - підвищує якість продукції. Обґрунтована інтеграція різних типів інновацій сприятиме модернізації харчової промисловості, забезпечення імпортозаміщення, підвищення якості та конкурентоспроможності продуктів харчування [82].

У зв'язку із вступом України до Світової Організації Торгівлі (СОТ), питання активізації інноваційної діяльності в харчовій промисловості стають особливо актуальними. В умовах відкриття ринків виникає загроза різкого збільшення імпорту продовольства, що може призвести до погіршення становища національних виробників.

Як показує оцінка діяльності підприємств та організацій харчової промисловості, їх інноваційна активність вельми низька. Питома вага відвантажених інноваційних товарів, робіт і послуг, у загальному обсязі відвантажених товарів в 2013 році склала 3,24,% [98].

Несприятлива тенденція багато в чому обумовлена впливом негативних факторів, в числі яких: відсутність позиціонування інвестиційної привабливості організацій, слабкий інтерес банківського сектору до малого підприємництва, низький рівень якості сировини, незацікавленість персоналу в інноваційній діяльності, нерозвиненість каналів збуту і продажів.

Розвиток сучасних технологій вимагає модернізації основних виробничих фондів, що створюють основу для здійснення інноваційних процесів, що пов'язано з істотними капітальними вкладеннями.

Першим за значущістю чинником, як показують статистичні дані, які обмежують інвестиційну діяльність в харчовій промисловості, є нестача власних фінансових коштів, другий - високий відсоток комерційного кредиту, третій - невизначеність економічної ситуації в країні (рис. 3.11).

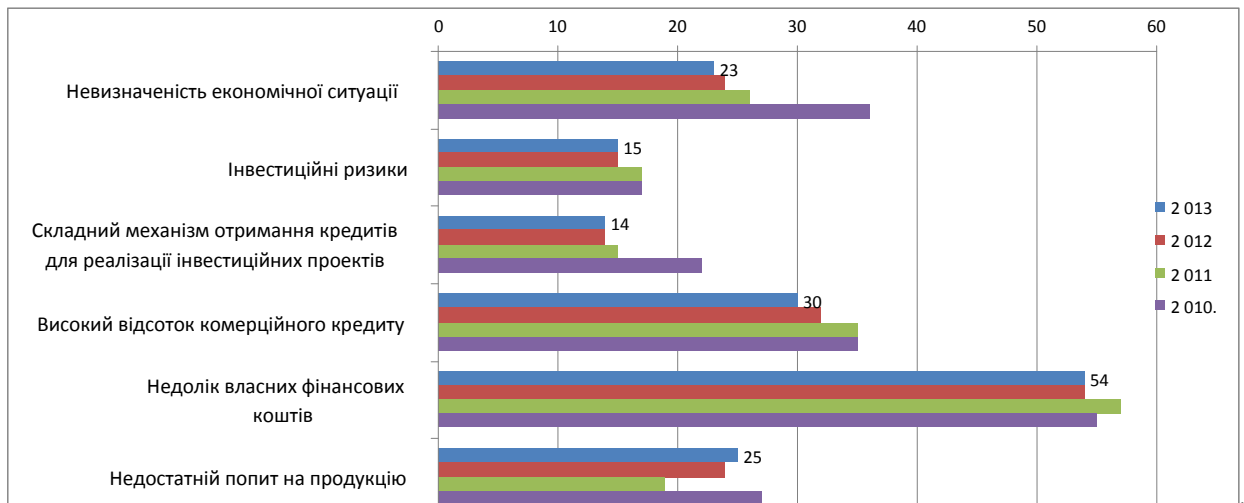


Рис. 3.11. Фактори, що обмежують інвестиційну діяльність в харчовій промисловості, %

Для зміни ситуації необхідно, як показав світовий досвід, створення агропромислових холдингів, що охоплюють повний цикл створення, виробництва та реалізації продукції, що дозволить галузі досягти довгострокових конкурентних переваг за рахунок їх великого інвестиційного потенціалу та привабливості для великих інвесторів.

В Україні більшість підприємств харчової промисловості традиційно відносяться до малого бізнесу, що робить істотний вплив на розвиток інноваційної діяльності. Доцільне створення регіональних інноваційних центрів стимулювання інновацій з формуванням при них венчурних фондів, завданням яких має стати регулярна робота з відбору і надання допомоги в реалізації інноваційних проектів середніх і малих організацій.

Заходи державної підтримки малого бізнесу, зокрема, організацій з виробництва продукції повсякденного попиту з урахуванням крокової доступності до споживачів можуть мати суттєве значення. Важливо забезпечити взаємодію банківського сектору з малим бізнесом, включаючи розширення кредитування при одночасному посиленні контролю за використанням кредиту. Можливе надання пільгової оренди, відстрочення та розстрочок податкових платежів. Надання пільгових кредитів і зниження регіональних податків інноваційним і венчурним підприємствам, зрештою,

буде стимулювати інновації в харчовій промисловості [108].

Негативний вплив на інноваційну діяльність в галузі надає відсутність необхідної кількості та якості сировини, що актуалізує проблему зростання сільськогосподарського виробництва. Це завдання може бути вирішене за допомогою інтеграції харчової промисловості та сільського господарства в умовах створення агропромислових об'єднань.

Невідповідність рівня підготовленості фахівців середньої і вищої ланки вимогам інноваційної економіки негативно впливає на інноваційну діяльність в галузі, що обумовлено відсутністю необхідного обсягу навчального обладнання, що забезпечує формування ключових компетенцій учнів в галузі практичної інноваційної діяльності. Ключовим напрямком зниження впливу цього фактору є застосування зарубіжного досвіду і створення двостороннього зв'язку навчальних закладів і підприємств харчової промисловості, які повинні надавати свою допомогу в організації навчального процесу (екскурсії на виробництво, надання місць для проходження виробничої практики, підготовка випускних кваліфікаційних робіт з виходом на реальне виробництво).

Труднощі просування на ринок, а також реалізації інноваційної продукції, істотно стримують інноваційну діяльність в зв'язку з тим, що основний канал продажів добре розвинений тільки для великих роздрібних торгових мереж. З метою зниження негативного впливу цього фактору необхідна розробка законодавчих ініціатив, що регулюють взаємовідносини торговельних мереж з малими підприємствами та інноваційною продукцією харчової галузі, на пільгових умовах, зокрема, зниження торговельних націнок на їх продукцію. Крім того, необхідно інтегрувати власне маркетингові інновації з просування товарів малого бізнесу до споживача [119].

До визначення стимулювання інновацій в економічній літературі виділяються два підходи. Істотна відмінність між ними полягає в тому, що одні фахівці розглядають стимулювання інновацій як процес використання

стимулів від розробки до впровадження інновацій у виробництво, а інші як сукупність соціально-економічних, правових, ідеологічних та інших умов, що сприяють інноваційній діяльності. У дослідженнях в основному пропонується дотримуватися другого підходу. У цьому зв'язку може бути дане наступне трактування терміну «стимулювання інновацій» - створення умов, що спонукають господарюючі суб'єкти до здійснення продуктових, технологічних, маркетингових та організаційних інновацій як основи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, і забезпечення імпортозаміщення [143].

Класифікація методів стимулювання інновацій за типами інновацій показана в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Класифікація методів стимулювання інновацій

Тип інновацій	Зміст інновацій	Необхідні умови реалізації інновацій	Галузі, що забезпечують здійснення інноваційного процесу	Методи стимулювання інновацій
Продуктові	Оновлення продукції	Інвестиції, якісна сировина, сучасна тара та упаковка, сучасне обладнання, кваліфіковані фахівці, контроль якості	Сільське господарство, скляна, паперова промисловість, торгівля, харчове машинобудування, хімічна промисловість	Допомога в реалізації інноваційної продукції. Законодавча підтримка інноваційного бізнесу.
	Створення нової продукції			
Технологічні	Дослідження і розробки	Кваліфіковані фахівці, система внутрішньої мотивації до інновацій	Наука, освіта	Податкові пільги інноваційним підприємствам. Пільгове кредитування, субсидування процентних ставок, лізинг. Підвищення кваліфікації фахівців. Право на прискорену амортизацію обладнання. Створення особливих економічних зон.
	Закупівля машин і устаткування	Фінансові ресурси, кваліфіковані фахівці	Харчове машинобудування, наука, освіта	
	Модернізація та впровадження нових технологій	Фінансові ресурси, кваліфіковані фахівці	Наука, освіта, хімічна промисловість.	
Маркетингові	Визначення каналів збуту	Кваліфіковані фахівці	Наука, освіта, торгівля	Інформаційна підтримка, допомога та консультація експертів.
	Розробка та просування брендів			
Організаційні	Нові методи організації та планування технологічних процесів, трудової діяльності	Кваліфіковані фахівці	Наука, освіта	Створення саморегульованих організацій
	Організація взаємодії виробників і зацікавлених сторін у активізації інноваційної діяльності	Представники бізнес-спільноти, регіональних та муніципальних органів влади, громадських організацій, споживачів, наглядових органів	Ініціатива	

Реалізація рекомендованих методів стимулювання інновацій дозволить досягти конкурентних переваг вітчизняної харчової промисловості в порівнянні з імпортом продуктів харчування.

Конструктивний аналіз світового досвіду в області інноваційно орієнтованого розвитку харчової промисловості показав, що процес стимулювання інновацій необхідно здійснювати на основі принципів, які забезпечують формування реальних умов, що забезпечують можливість організаціям харчової промисловості активізувати інноваційну діяльність у всіх напрямках (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Принципи стимулювання інновацій

№	Принцип	Зміст
1.	Доступність	Всі учасники ринку мають рівний доступ до методів і засобів стимулювання інновацій
2.	Комплексність	Інтеграція продуктових, технологічних та організаційно-управлінських інновацій, що забезпечують синергетичний ефект
3.	Узгодженість	Методи стимулювання інновацій не повинні суперечити один одному
4.	Диференційованість	Вибір методів стимулювання інновацій орієнтований на ключові напрямки розвитку конкретних суб'єктів ринку харчової промисловості
5.	Інформативність	Створення інформаційно-аналітичної системи підтримки та прийняття рішень орієнтованих на вибір методів та актуалізацію процесів стимулювання інновацій
6.	Гнучкість	Налаштування базових методів стимулювання інноваційної діяльності на фактори створення вартості з метою досягнення ефективності бізнесу
7.	Оперативність	Оперативність визначається, насамперед, швидкістю прийняття та реалізації рішень в частині просування інновацій
8.	Результативність	Досягнення поставлених цілей за допомогою контролю за цільовим і повним використанням інновацій

Від ступеня реалізації зазначених принципів залежить можливість здійснення, ефективність і результативність інноваційної діяльності у вітчизняній харчової промисловості.

Ряд проблем і безліч чинників, що перешкоджають інноваційному розвитку харчової промисловості, актуалізує завдання формування в галузі

багаторівневого (держава, регіон, галузь, підприємство) організаційно-економічного механізму управління інноваціями, який повинен стимулювати внутрішні та зовнішні впливи на суб'єкти інноваційної діяльності.

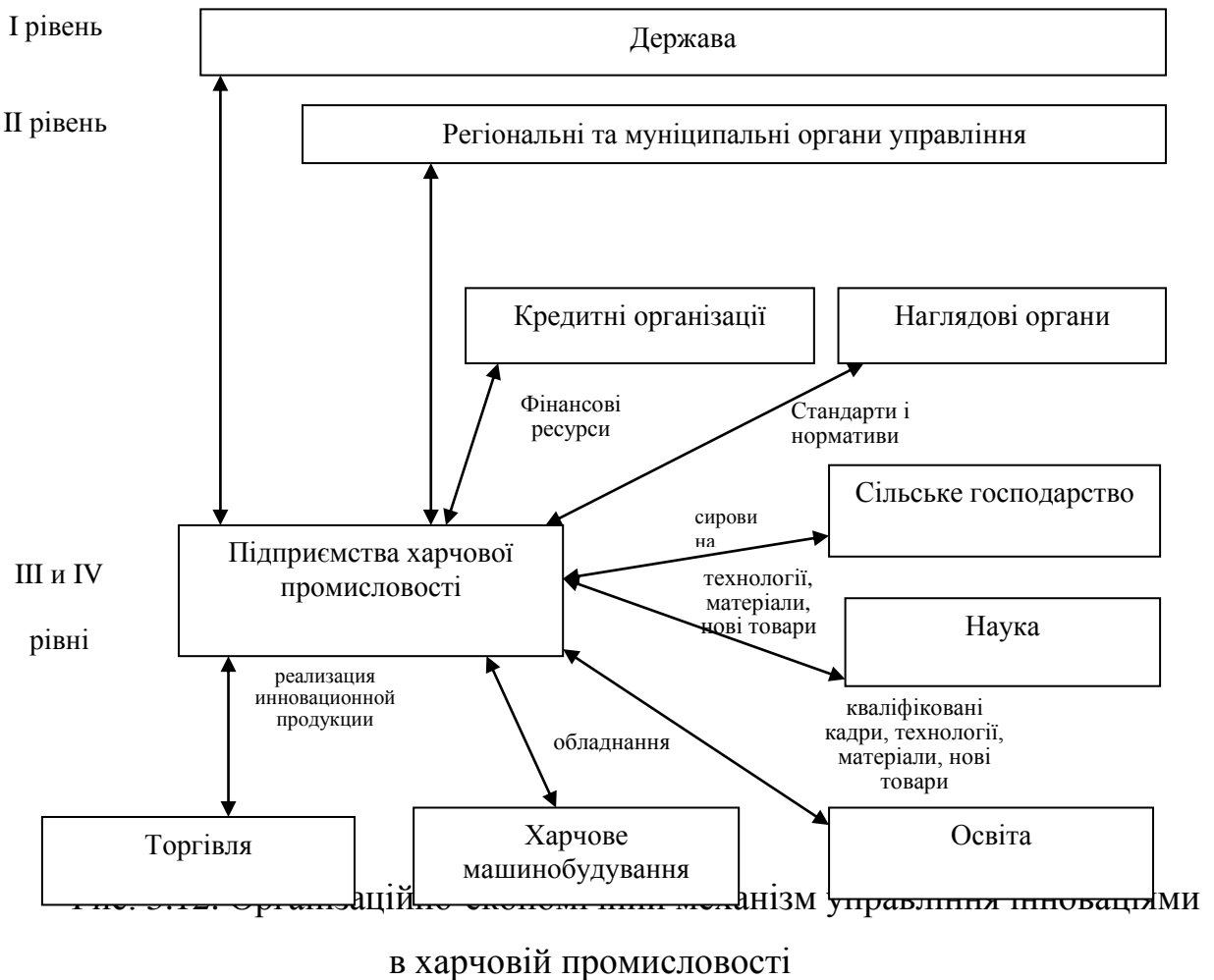
На рівні держави потрібна розробка Стратегії стимулювання інновацій в харчовій промисловості на довгострокову перспективу з розбивкою за підгалузями. У документі має відобразитися прогноз інноваційних потреб кожної підгалузі, намічені проблеми і завдання, визначені фактори, що сприяють і перешкоджають впровадженню інновацій, і розроблена адекватна система стимулювання інновацій. У Стратегії повинні бути виділені пріоритетні напрями інноваційної діяльності, виявлені реалізовані інноваційні проекти та можливості участі в них наукових та освітніх установ, визначені склад задіяних у них учасників, взаємозв'язок реалізованих інновацій та їх вплив на ефективність діяльності галузі, включаючи створення нових робочих місць, підвищення якості та обсягу виготовленої продукції, собівартості її виробництва, канали реалізації, ефективність бізнесу в цілому [149].

Галузевий рівень передбачає розробку послідовності та взаємозв'язку інновацій на різних стадіях виробничого циклу в харчовій галузі, інтеграцію підприємств для створення і реалізації інновацій, економічну зацікавленість в реалізації інновацій її учасників, екологічні та соціальні наслідки інновацій.

Механізм управління інноваціями в харчовій промисловості, що формується на рівні регіону, має особливе значення. По-перше, це пов'язано з тим, що більшість підприємств харчової промисловості працюють на рівні регіональних, а іноді і місцевих ринків. По-друге, розвиток середнього та малого бізнесу в рамках харчової промисловості посилює роль регіональних органів управління в розвитку галузі. При формуванні механізму управління інноваціями можуть бути задіяні адміністративні, економічні стимули, щоб забезпечити раціональне використання продуктивних сил регіону, вдосконалення господарських зв'язків між підприємствами регіону і з організаціями інших територій. Враховуючи важливе соціальне значення

харчової промисловості, стимулювання інновацій для її розвитку сприятиме підвищенню рівня життя і задоволеності населення [57].

Організаційно-економічний механізм управління інноваціями в харчовій промисловості представлений на рис. 3.12.



З метою інтеграції інновацій різного виду і прискорення їх використання в організаціях регіону доцільне створення центрів, які займалися б проблемами взаємодії наукових, освітніх та виробничих структур, надавали консультаційну та інформаційну підтримку інноваційному бізнесу, брали участь в розробці методів стимулювання інноваційної діяльності, здійснювали пошук джерел фінансування інноваційних проектів, а також здійснювали контроль за витрачанням залучених коштів.

Стимулювання інновацій на рівні підприємства включає створення необхідних умов для активізації інноваційної діяльності співробітників. Результатом стимулювання інновацій може бути зростання рентабельності інноваційної продукції за рахунок підвищення її споживчих властивостей, зниження собівартості в результаті технологічних інновацій.

Практичні заходи повинні бути спрямовані на організаційне забезпечення функціонування багаторівневого механізму управління інноваціями та розробкою положення про стимулювання інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. У центр поставлена система регіонального управління. Головна мета їх функціонування - створення умов для активізації інноваційної діяльності в харчовій промисловості по всьому ланцюжку створення вартості. Організаційна форма - саморегульована організація, що об'єднує представників бізнес - спільноти, регіональних і муніципальних органів влади, громадських професійних організацій, потенційних інвесторів і мешканців регіону, в якому створюється центр стимулювання інновацій в харчовій промисловості [20].

Центри стимулювання інновацій повинні здійснювати такі основні функції:

- Створення умов для взаємодії організацій і підприємств, які виробляють і реалізують продукти харчування (представників сільського господарства, харчової промисловості, харчового машинобудування, торгівлі);
- Пошук джерел фінансування інноваційних проектів в харчовій промисловості;
- Контроль витрачання залучених ресурсів і якості інноваційної продукції.

В якості додаткових функцій можуть виступати:

- Допомога в реалізації інноваційної продукції;
- Формування законодавчих ініціатив щодо удосконалення методів стимулювання інноваційної діяльності, а також участь у створенні нових



методів стимулювання інновацій, адаптованих до галузевих особливостей харчової промисловості.

Робота центру безпосередньо полягає в наступному:

- Визначення об'єктів і напрямів стимулювання інновацій;
- Постановка цілей і завдань стимулювання інновацій;
- Залучення учасників інноваційного процесу і здійснення їх взаємодії;
- Пошук джерел фінансування інноваційних проектів;
- Контроль за витрачанням залучених фінансових ресурсів і перевірка якості інноваційної продукції, а також допомога в її просуванні на ринок і реалізації.

Показниками ефективності роботи центру стимулювання інновацій в харчовій промисловості можуть виступати такі показники:

- Зростання витрат на НДДКР підприємств харчової промисловості,
- Оновлення асортименту продукції,
- Використання нових технологій, що вимагають введення нового обладнання, кількість інноваційно-активних і новостворених інноваційних підприємств,
- Питома вага інноваційних підприємств, з «віком» більше 3 років для конкретних регіонів,
- Зростання обсягу виробництва продукції на підприємствах харчової промисловості,
- Підвищення рентабельності діючих підприємств харчової промисловості, в тому числі рентабельності витрат, продажів, активів, власного капіталу,
- Підвищення задоволеності населення забезпеченням продуктами харчування,
- Оцінка продовольчої безпеки регіону.

Очікуваний ефект від реалізації організаційно-економічного механізму і створення центру стимулювання інноваційної діяльності дозволить підвищити якість продуктів харчування місцевих виробників, поліпшити

систему збуту і забезпечити інноваційному процесу в харчовій промисловості регіону безперервний характер.

### **3.4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості з урахуванням виробничого і трудового потенціалів**

Ринкові перетворення харчової промисловості зокрема спрямовані на безперебійне забезпечення населення продуктами харчування, підтримання здорового економічно активного життя людей. У зв'язку з цим стає очевидною і актуальною необхідність пошуку нових підходів до формування стратегічних перспектив розвитку харчової промисловості як галузевого комплексу, що включає більше 30 підгалузей.

Деструктивно розвинені соціально-економічні процеси останніх років сприяли нерівномірному розвитку підгалузей харчової промисловості, їх суттєвій диференціації за темпами економічного зростання і рядом техніко-економічних показників [23].

У загальному розумінні під стратегією розглядається визначення місії та цілі, напрямків і курсу дії в довгостроковій перспективі на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх змінних.

У процесі свого розвитку всі організації, галузі та галузеві комплекси, господарська система країни в цілому схильні до циклічних коливань. При цьому стратегія розвитку не обов'язково пов'язується зі стратегією економічного зростання, вона може бути орієнтована і на розширення, і на скорочення. Довгострокова перспектива повинна бути визначена, виходячи з оцінки ринкової ситуації і потенційних власних і зовнішніх можливостей, і загроз, тобто на основі стратегічного бачення [103].

Для виділення системоутворюючих внутрішніх змінних галузевого комплексу процес виробництва харчової продукції представлений у вигляді моделі «чорного ящика» (рис. 3.13).

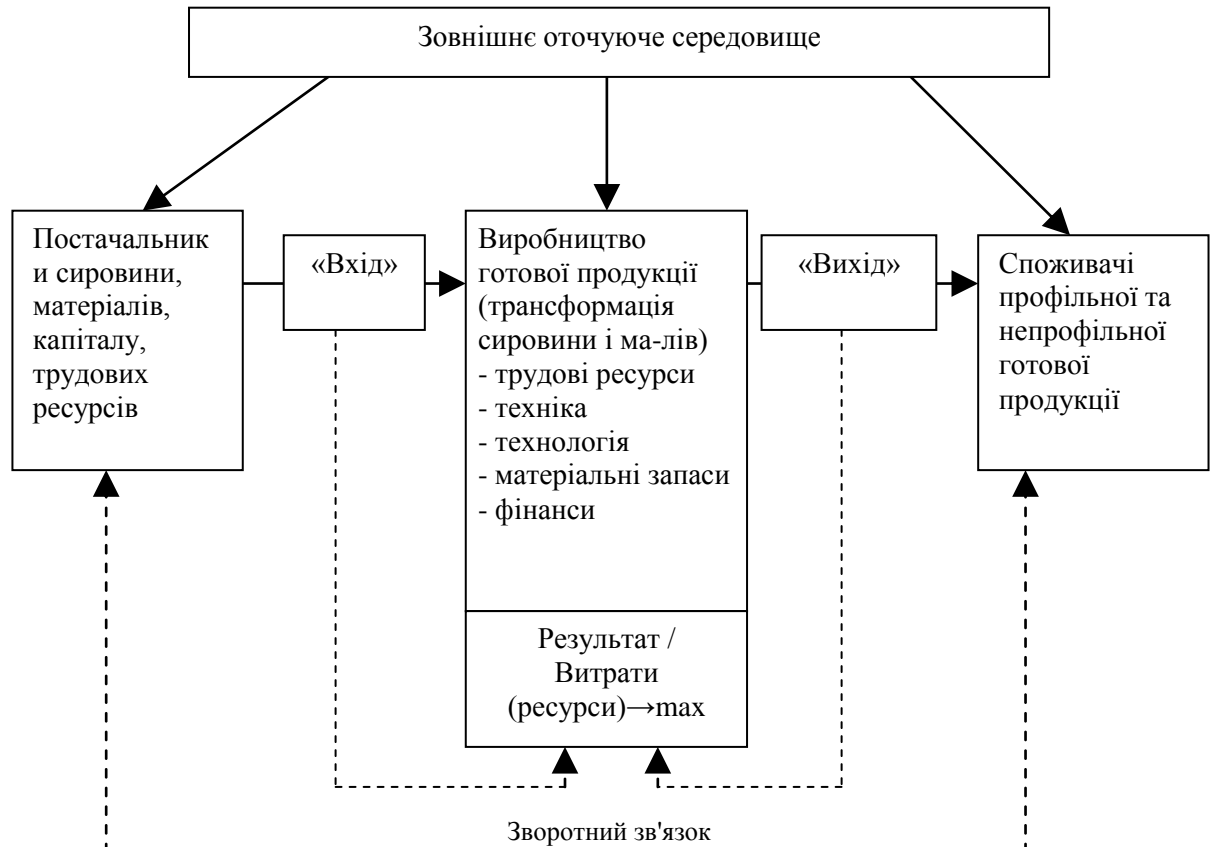


Рис. 3.13: Схема процесу виробництва готової продукції в харчовій промисловості

Основні компоненти внутрішнього виробничого середовища являють собою потенційні можливості або потенціал.

У сучасній економічній літературі потенційні можливості, або потенціал галузей, галузевих комплексів, найчастіше, розглядаються або як сукупний економічний, або підрозділяється на управлінський, трудовий виробничий потенціал. Аналізуючи модель «чорного ящика», ми приходимо до висновку про те, що трудові ресурси становлять основу трудового потенціалу, всі інші - основу виробничого. Слід підкреслити, що «сили» і «слабкості» будь-якого галузевого комплексу, регіону і т. д. визначаються, виходячи з наявного потенціалу, головним чином, трудового та виробничого. В якості основних системоутворюючих чинників внутрішнього середовища доцільне використання трудового і виробничого потенціалів.

Під стратегією розвитку слід розуміти визначення місії та цілі,

напрянків і курсу дій на довгострокову перспективу на основі стратегічного бачення, раціонального використання трудового і виробничого потенціалів.

Розробка стратегії розвитку харчової промисловості - це безперервний процес, що включає цілепокладання, стратегічний аналіз, вибір оптимальної стратегії серед альтернативних і її реалізацію з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Динамічне зростання і стабільне існування такого галузевого комплексу, як харчова промисловість, можливі в сучасній економіці за умови комплексного і системно-ситуаційного підходу до розробки альтернатив, до вибору оптимальної стратегії, подальшої її реалізації. Внаслідок обліку безлічі факторів і розробки цілого ряду заходів щодо удосконалення всіх сфер АПК або їх більшості, в діяльності галузевого комплексу необхідна комплексність процесу створення стратегії. Ситуаційний підхід обумовлений необхідністю коригування стратегії розвитку харчової промисловості з урахуванням мінливих ситуаційних умов, як в процесі розробки, так і реалізації останньої. Все це підкреслює необхідність формування такої стратегії розвитку харчової промисловості, яка б враховувала весь комплекс можливостей, що відкриваються, у тому числі щодо трудового і виробничого потенціалів [111].

Стратегія розвитку харчової промисловості - це визначення місії та цілі, напрямків і курсу дій на довгострокову перспективу на основі стратегічного бачення і прогнозування розвитку суміжних галузей галузевого комплексу, з урахуванням трудового і виробничих потенціалів.

«Виробничий потенціал» є поняттям більш широким порівняно з ресурсним потенціалом. Безумовно, виробничий потенціал галузевого комплексу залежить від виробничого процесу і ресурсного потенціалу. Однак розглядати ресурсний потенціал як частину, елемент виробничого не зовсім вірно, оскільки він включає сукупність всіх ресурсів, наявних на даній території, і зумовлює ефективність господарської діяльності різних галузей і галузевих комплексів, у тому числі і не виготовляючих конкретну

продукцію[114].

З позиції другого підходу виробничий потенціал сприймається як синонім виробничої потужності. Вимірювання виробничого потенціалу по потенційно можливому обсягу випуску зумовлює відображення в його величині основних виробничих фондів і потужностей. Поділяючи основні положення цього підходу, слід зазначити, що саме наявні основні виробничі фонди і потужності забезпечують виробничі можливості. Однак в оцінці виробничого потенціалу важлива і інноваційна складова, оскільки без структурно - інноваційних перетворень виробництво буде «обтяжене» старими технологіями і недосконалим обладнанням.

Третій підхід під виробничим потенціалом розуміє основні виробничі фонди, промисловий виробничий персонал, інноваційні технології та інформацію. Однак слід зазначити, що промисловий виробничий персонал є важливим елементом трудового потенціалу, що представляє собою самостійну частину внутрішнього середовища. Всі інші перераховані компоненти можуть бути використані не тільки для оцінки величини виробничого потенціалу, але і як показники ефективності використання основних виробничих фондів, ефективності інноваційного процесу у виробництві.

Виробничий потенціал - це складна економічна категорія, що характеризується наявними фондovими та інноваційними можливостями галузевого комплексу, раціональне використання яких сприяє максимальному обсягу виробництва товарів. Основними складовими компонентами виробничого потенціалу галузевого комплексу є фондovий та інноваційний потенціали [159].

Аналіз існуючих підходів до визначення категорії «трудоий» потенціал дозволив систематизувати їх в три групи: соціо-демографічний, ресурсно-особистісний та виробничий. В основі першого підходу лежить кількісний вимір «запасу праці», що вимагає деякого доповнення якісною характеристикою.

З позиції другого підходу трудовий потенціал визначається як одна з форм особистого фактору, яка проходить у своєму русі ряд послідовних стадій: ресурсну, факторну (залежну від умов виробництва) і продуктивну. Такий методологічний підхід правомірний для визначення трудового потенціалу матеріального виробництва.

В основі третього підходу лежить виділення трудового потенціалу працівника, підприємства, території, галузі (галузевого комплексу), що не суперечить, а доповнює наведені визначення. З позиції цього підходу, під трудовим потенціалом розуміють наявні і потенційні трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем та іншими якісними характеристиками.

Під трудовим потенціалом галузевого комплексу слід розуміти сукупні можливості працівників до трудової діяльності, що відрізняються кількісними та якісними характеристиками, властивими для даних історичних та соціально-економічних умов, що змінюються в часі і просторі.

Виробничий потенціал в галузевому розрізі являє собою сукупність фондів та інноваційних можливостей галузей і галузевих комплексів, що забезпечують максимальний обсяг виробництва благ для задоволення потреб суспільства в даний період часу [161].

В оцінці величини виробничого потенціалу будь-якого галузевого комплексу мають бути враховані вартість основних виробничих фондів, зміни в технологічній структурі і знос.

Методика розрахунку даного потенціалу заснована на формулі:

$$P_{\phi t} = \sum_n^N \Phi_{ni} * Y_{uni} \quad (3.24)$$

де  $P_{\phi t}$  - фондівий потенціал харчової промисловості в році,  $t$ , грн.;

$\Phi_{ni}$  - вартість активної частини основних виробничих фондів і підгалузі з урахуванням останньої переоцінки, грн.;

$Y_{uni}$  - індекс (коефіцієнт), що враховує ступінь використання виробничих потужностей основних виробничих фондів і підгалузі, д. од.

Ще одним важливим елементом виробничого потенціалу є інноваційний потенціал, що характеризується високою роллю і особливою значущістю для економічного розвитку галузевого комплексу.

Оцінювати величину інноваційного потенціалу (Пін t) харчової промисловості можна за відносним значенням результату інноваційної діяльності за формулою:

$$\text{Пін } t = U_{ki} / U_{mi}, \quad (3.25)$$

де  $U_{ki}$  - дослідження та розробка нових продуктів, послуг і методів їх виробництва (передачі), нових виробничих процесів в  $i$  підгалузі, грн.;

$U_{mi}$  - витрати промислових організацій на технологічні інновації в  $i$  підгалузі, грн.

Загальну величину виробничого потенціалу (Ппт) харчової промисловості можна оцінювати за інтегральним показником, що розраховується за формулою:

$$P_{пт} = \sqrt{P_{фt}} * P_{унт} \quad (3.26)$$

Аналіз методичних підходів до визначення величини трудового потенціалу показав, що найбільш часто використовуваним є метод розрахунку за параметрами якості робочої сили. В основі аналізу ефективності використання трудового потенціалу лежить інтегральний коефіцієнт, що включає коефіцієнт використання робочого часу, який визначається відношенням фактично відпрацьованого часу в годинах до його планового фонду; питома вага робітників, що працюють за технічно обґрунтованими нормами; коефіцієнт напруженості норм виробітку, визначається ставленням середнього відсотка виконання норм виробітку всіма робітниками до середньопрогресивного (вище середнього).

Враховуючи накопичений досвід вітчизняних і зарубіжних фахівців, для оцінки наявного і фактично використовуваного трудового потенціалу галузі пропонується методика розрахунку показника, кількісно характеризуючого потенційні трудові можливості працівників за формулою:

$$P_{колт} = \sum K_{kit} * kit * Ч_{it}, \quad (3.27)$$

де Пколт - показник, кількісно вимірюючий трудові можливості працівників галузевого комплексу в році, t, грн.;

Чіт - чисельність працівників і підгалузі, тис. чол.;

кіт - витрати в середньому на 1 людину (навчання, підвищення кваліфікації і т.д.), вироблені в році, t, грн.;

Ккіт - умовний коефіцієнт, що відображає потенційну трудову дієздатність, що розраховується як добуток:

- рівня продуктивності праці, знайденого відношенням рівня продуктивності праці кожної вікової групи до середнього;

- рівня трудової підготовки, розрахованого шляхом ділення середнього стажу роботи по кожній віковій групі до максимально можливого;

- рівня професійних / трудових знань, що показує питома вага працівників із середньою спеціальною та вищою освітою у загальній чисельності кожної вікової групи.

Для харчової промисловості України в останні роки притаманне «пожвавлення».

Однак навіть у тих підгалузях, де відзначається зростання обсягу виробленої продукції, виробничі можливості істотно обмежені через великий фізичний та моральний знос основних засобів. Більшою мірою це обумовлено браком коштів для структурно - інноваційного оновлення виробничих фондів. У наші дні знос основних фондів в харчовій промисловості становить (40-50%), а по окремих підприємствах - до 60%. В розпорядженні більшості підприємств залишається недостатньо коштів для проведення реконструкції та технічного переозброєння, в результаті чого коефіцієнт оновлення основних фондів не перевищує (1-5%) (при нормі (8-10%). В останні роки в харчову промисловість залучалися вкрай обмежені інвестиційні ресурси [164].

Оцінка величини фондівдачі в динаміці останніх років в цілому по харчовій промисловості зростає. Більшою мірою це обумовлено низькими темпами зростання вартості наявних основних фондів в порівнянні з темпами



зростання виробництва продукції та цінами на неї. Аналіз за підгалуззями свідчить про неоднорідність ситуації (табл.3.8).

Таблиця 3.8

**Фондовіддача в підгалузях харчової промисловості, грн.**

Підгалузі	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Харчосмакова - всього, у тому числі	1,85	2,24	2,71	3,64	4,02
- хлібопекарська	3,49	6,82	7,06	7,76	10,52
- кондитерська	2,67	3,09	3,50	2,79	5,08
- макаронна	7,27	2,02	2,47	1,20	1,92
- олійножирова					
- спиртова	1,39	1,47	1,43		0,00
- лікєро-горілочана	2,18	3,30	3,40	24,70	26,47
- плодоовочева	1,80	3,00	4,86		
М'ясна і молочна - всього, у тому числі	1,85	2,16	3,00	4,48	0,05
- м'ясна	2,43	2,90	3,90	5,14	5,03
- маслосироробна і молочна	0,78	0,87	1,23	2,50	3,22
Оибна	0,24	0,33	0,60	3,53	1,14

Найбільше зростання кількості виготовленої продукції з 1 грн. основних фондів відзначене в лікєро-горілочаній, хлібопекарській, м'ясній галузях. Невисокі темпи зростання фондівіддачі властиві для підгалузей: кондитерської, маслосироробної, молочної. В макаронній та рибній підгалузях відзначаються періоди спаду і підйому фондівіддачі, проте, в цілому, значення фондівіддачі в 2013р. Знижується, в порівнянні з 2009р.

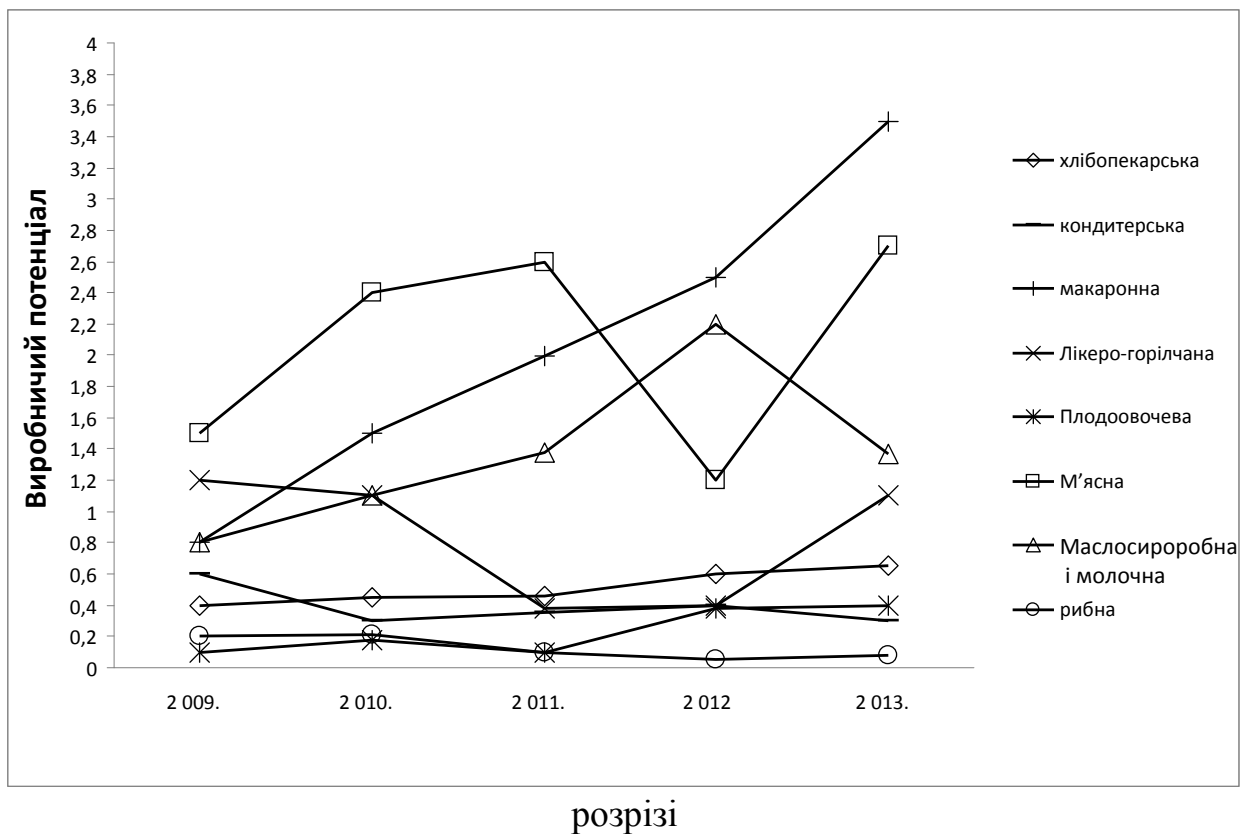
Про слабе технічне оснащення та вдосконалення харчової промисловості свідчить і невисока величина фондоозброєності. Позитивна динаміка зростання фондоозброєності відзначена в рибній і макаронній галузях. Зменшення фондоозброєності наголошується в таких підгалузях, як хлібопекарська, плодоовочева, маслосироробна і молочна. Для інших підгалузей за цей же період характерне циклічне коливання за величиною фондоозброєності.

Наведені характеристики свідчать про істотну диференціацію і

невисоку величину «віддачі» виробничого потенціалу за підгалуззями харчової промисловості.

Виробничий потенціал являє собою важливий показник ефективності функціонування галузевого комплексу. Нераціональне використання виробничого потенціалу сприяє скороченню пропозиції продовольчих товарів, «обваженню» виробничого процесу старими технологіями і непродуктивним обладнанням. Враховуючи це, оцінка величини виробничого потенціалу є обов'язковою умовою для формування та реалізації стратегії розвитку харчової промисловості [156].

Оцінка величини виробничого потенціалу проведена на основі обліку фондового та інноваційного потенціалів (рис. 3.14).



В цілому, фондовий потенціал харчової промисловості збільшується в динаміці з 2010р. по 2013р. Ця тенденція зберігається для хлібопекарської, макаронної та м'ясної промисловості. Найбільше зростання фондового потенціалу відзначене в макаронній промисловості, де його величина збільшилася за даний період у вісім разів, у м'ясній промисловості - в чотири рази, в хлібопекарській - в два рази. Для інших підгалузей харчової

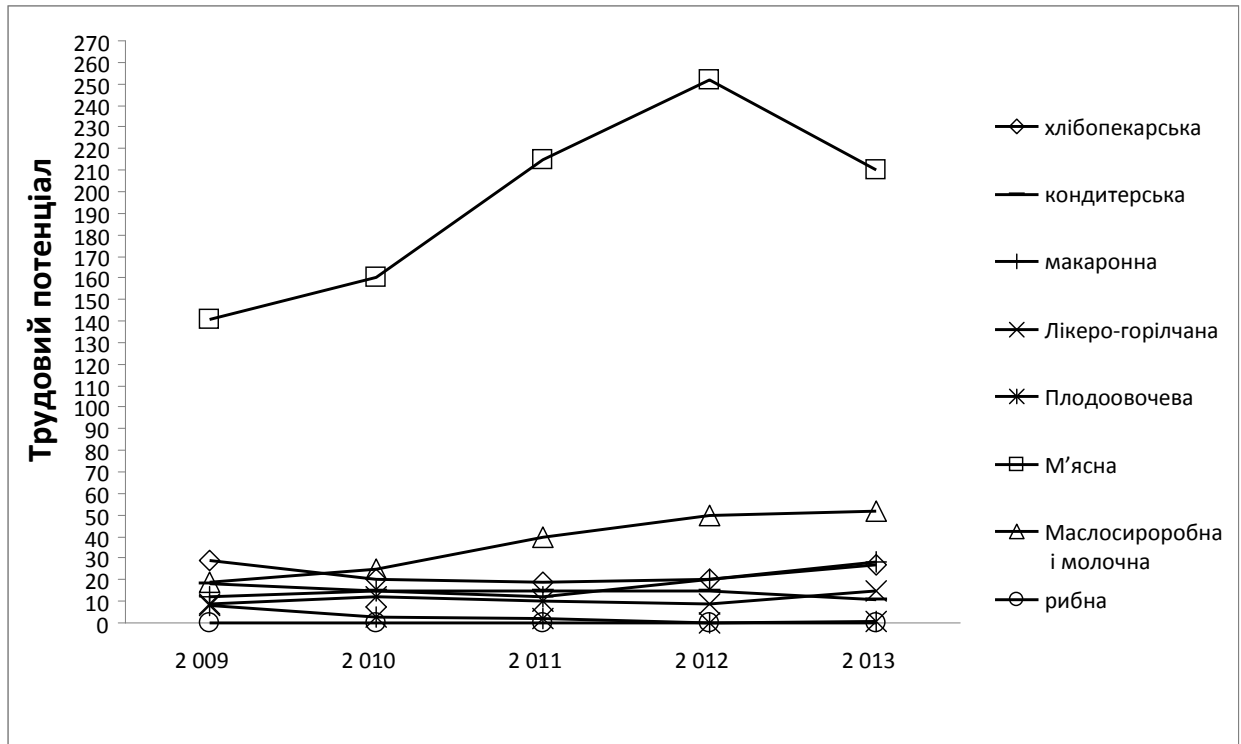
промисловості притаманне нерівномірне зростання величини фондового потенціалу. Для підгалузей кондитерської, лікєро-горілочаної, плодово-овочевої, рибної, маслосироробної та молочної відзначаються періоди спаду і підйому фондового потенціалу. Фондовий потенціал лікєро-горілочаної промисловості за розглянутий період знизився в 1,5 рази, рибної - в два рази. Фондовий потенціал інших підгалузей дещо збільшився.

Однією з головних причин сформованої ситуації є брак фінансових ресурсів для оновлення наявних фондів. У зв'язку з цим, становить певний інтерес оцінка інноваційного потенціалу, що характеризує можливості великих і середніх підприємств харчової промисловості. У динаміці останніх років відзначається деяке звуження інноваційної діяльності великих і середніх підприємств харчової промисловості. Так, величина інноваційного потенціалу харчової промисловості, в цілому, залишилася практично незмінною; хлібопекарської, кондитерської, м'ясної та рибної - знизилася; лікєро-горілочаної, плодовоовочевої, маслосироробної та молочної - збільшилася [157].

Для підгалузей харчової промисловості характерна не рівномірна зміна, а постійне коливання величини виробничого потенціалу. До 2013р. величина виробничого потенціалу збільшилася в таких підгалузях, як макаронна, плодовоовочева, м'ясна, хлібопекарська і знизилася в лікєро-горілочаній, рибній, кондитерській.

Кількісна оцінка величини трудового потенціалу відзначає нерівномірність величини показника, кількісно характеризує трудову дієздатність працівників (рис. 3.15). Так, з 2010р. по 2014р. відзначається зростання величини трудового потенціалу.

Підгалузі харчової промисловості сильно диференційовані за величиною трудового і виробничого потенціалів, як основи для оцінки внутрішнього середовища, виявлення її сильних і слабких сторін. Отже, стратегічний розвиток має базуватися на оцінці наявної та перспективної величини трудового і виробничого потенціалів.



в підгалузевому розрізі

На сучасному етапі розвитку харчової промисловості необхідна стратегія, що враховує особливості в підгалузевому розрізі, величину трудового і виробничого потенціалів, як основних факторів внутрішнього середовища, а також перспективи розвитку. Безумовно, пропонована стратегія пов'язана з інвестиційними вкладеннями, залучає як за рахунок власних джерел великих і середніх підприємств галузевого комплексу, так і кредитних ресурсів, бюджетного фінансування.

Основні вимоги до формування стратегії розвитку харчової промисловості на сучасному етапі: комплексність рішень фінансового, правового, соціального характеру; спрямованість на збереження і примноження наявної величини трудового та виробничого потенціалів; переважно фінансова підтримка (за допомогою дотацій, пільгового кредитування, субсидій) тих підгалузей харчової промисловості, які інвестиційно не привабливі, але є стратегічно і соціально значущими для суспільства.

Комплексний аналіз трудового і виробничого потенціалів підгалузей харчової промисловості дозволяє виділити можливі стратегії, виходячи з комбінування високої або низької величини виробничого потенціалу, високої або низької величини трудового потенціалу (рис. 3.16).

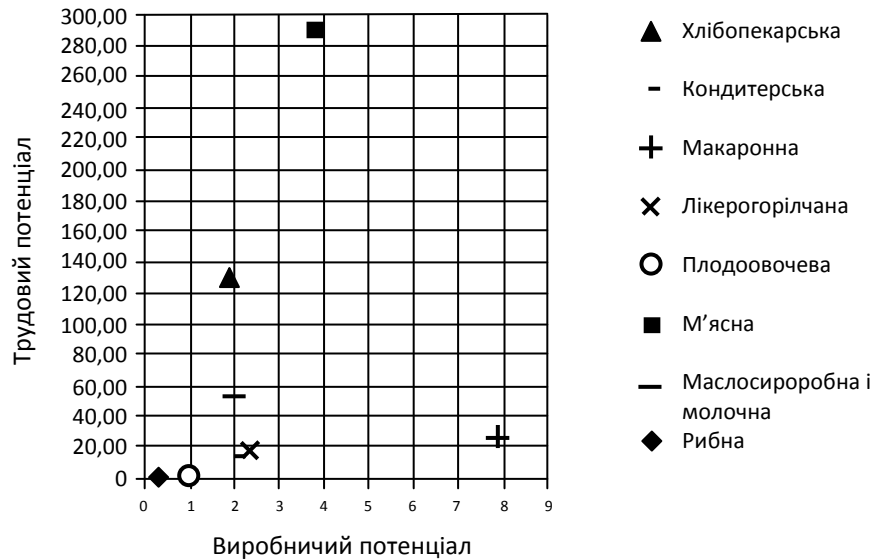


Рис. 3.16. Комплексний аналіз трудового і виробничого потенціалів підгалузей харчової промисловості

Перша ситуація характеризується низькою величиною трудового і виробничого потенціалів і включає рибну, кондитерську, лікero-горілчану, плодово-овочеву, хлібопекарську, маслосироробну і молочну. У підгалузях цієї групи необхідно розвивати одночасно виробничий і трудовий потенціали. Отже, для цієї численної групи підгалузей необхідна стратегія розвитку трудового і виробничого потенціалів, що передбачає активне інвестування коштів у збільшення фондового або інноваційного потенціалів, а також прирощення трудової дієздатності працівників.

Друга ситуація характерна для м'ясної підгалузі, де невисокий виробничий потенціал поєднується з високим трудовим потенціалом. У кінцевому рахунку, невисока величина виробничого потенціалу «гальмує» зростання випуску харчової продукції. Отже, для м'ясної промисловості необхідна стратегія розвитку виробничого потенціалу, яка би, в свою чергу, сприяла збільшенню трудового потенціалу.

Третя ситуація є ідеальною для підгалузей харчової промисловості, оскільки відрізняється високими величинами трудового і виробничого потенціалів. Високий наявний трудовий потенціал сприяє розвитку і підвищенню «віддачі» виробничого потенціалу, а високий виробничий потенціал зумовлює розвиток і підвищення «віддачі» трудового. Жодна з підгалузей харчової промисловості в наші дні не відрізняється високими величинами трудового і виробничого потенціалів.

Четверта ситуація характерна для макаронної промисловості і відрізняється низькою величиною трудового і високою величиною виробничого потенціалів. При цьому розвиток трудового потенціалу дещо обмежений внаслідок низького виробничого потенціалу. Отже, необхідна стратегія розвитку трудового потенціалу, спрямована на примноження трудової дієздатності, збільшення запасу знань, навичок, умінь і т. д. працівників.

Таким чином, стратегія розвитку харчової промисловості має бути комплексною, що враховує підгалузеву диференційованість за величиною виробничого та трудового потенціалів, як основних системоутворюючих чинників внутрішнього середовища.

Основними принципами формування стратегії розвитку харчової промисловості, є: гнучкість, що відрізняється, з одного боку, відносною стабільністю обраного курсу, а з іншого, - адаптивністю застосовуваних форм, прийомів, методів та інструментів стратегічного менеджменту з урахуванням мінливих умов навколишнього середовища; оптимальне поєднання ринкових механізмів самоврядування з державним втручанням, заснованим на використанні переважно економічних механізмів; комплексність рішень фінансового, правового, соціального характеру; спрямованість на збереження і примноження наявної величини трудового і виробничого потенціалів; відмова від переважно пільгової підтримки товаровиробників харчової продукції та перехід до такого механізму підтримки, який буде мотивувати інноваційний розвиток виробничого

процесу, підвищення якості продукції, що випускається, постійне оновлення техніки і технології [168].

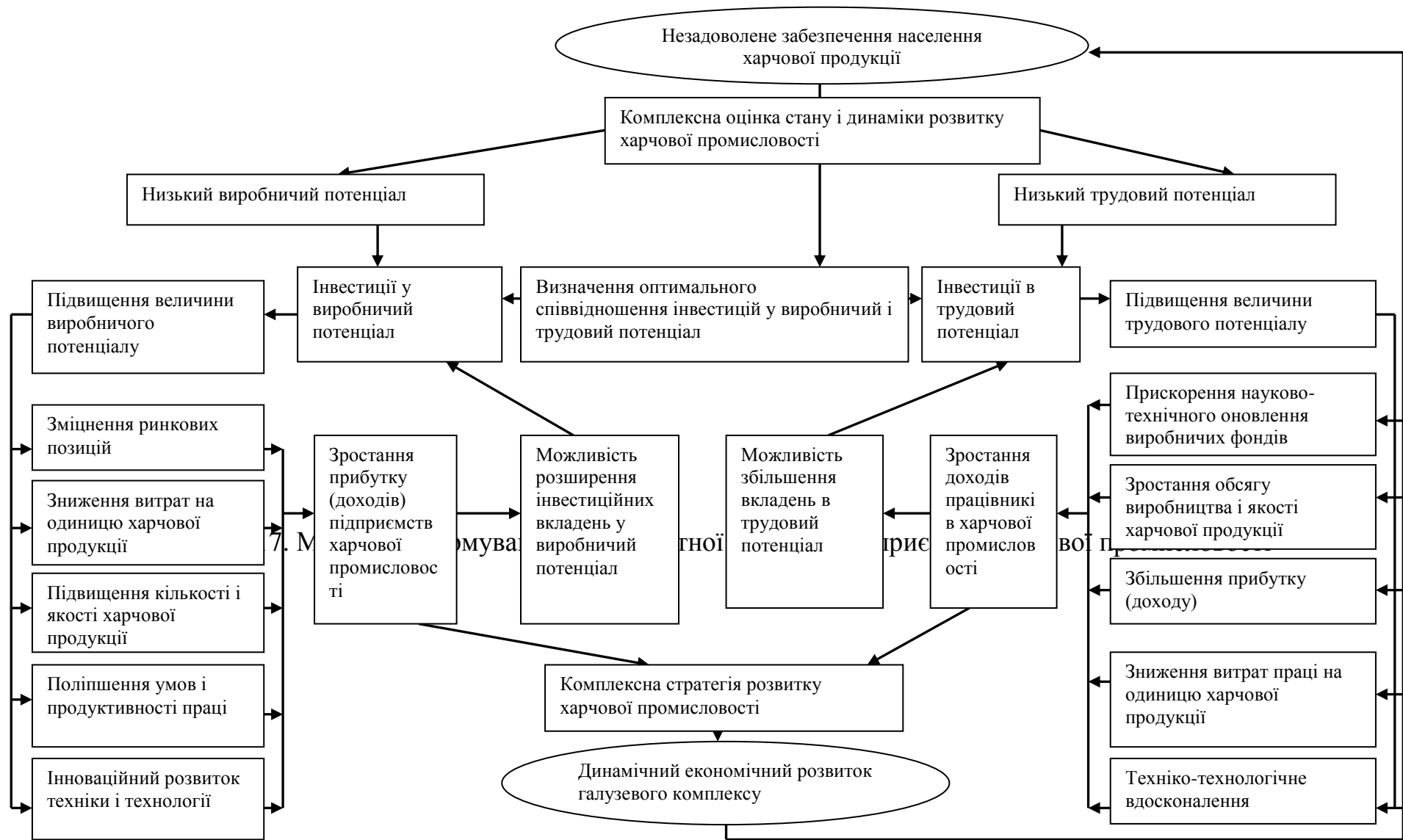
В цілому формування стратегії розвитку харчової промисловості має бути спрямоване на досягнення двох цілей:

- техніко-технологічне удосконалення виробництва та поліпшення кадрового складу підприємств галузевого комплексу. Реалізація цієї мети сприятиме збільшенню виробничого та трудового потенціалів, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва;

- безперебійне забезпечення населення вітчизняною якісною харчовою продукцією.

Послідовність етапів у формуванні стратегії розвитку харчової промисловості заснована на створенні системи формальних і неформальних інститутів для підвищення «віддачі» від інвестицій у виробничий і трудовий потенціали. Схематично механізм стратегічного розвитку може бути представлений у вигляді трьох замкнутих циклів, які є завершенням одного великого витка в розвитку галузевого комплексу по спіралі (рис. 3.17).

У розробленій моделі першопричиною всього циклу є незадовільне забезпечення населення продукцією харчової промисловості, яке, в свою чергу, обумовлене низкою факторів, що виявляються в ході комплексного аналізу стану та передумов розвитку галузевого комплексу.





Оцінка сучасного етапу в розвитку харчової промисловості України дозволяє виділити два головних фактори, що стримують розвиток галузевого комплексу, брак інвестицій у виробничий потенціал, що сприяє «обваженню» виробництва старими технологіями і непродуктивним обладнанням; невисока продуктивність праці, як наслідок нераціонального використання наявного та розвитку майбутнього трудового потенціалу. Наслідком вкладень інвестицій стане підвищення величини і рівня «віддачі» виробничого та трудового потенціалів.

Підвищення «віддачі» виробничого та трудового потенціалів призведе до зростання результатів фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості та підвищення рівня добробуту (доходів) працівників і, в кінцевому підсумку, комплексного розвитку всіх підгалузей харчової промисловості.

Таким чином, для досягнення необхідного темпу економічного розвитку харчової промисловості необхідний пошук оптимального співвідношення інвестицій у виробничий потенціал та інвестицій в трудовий потенціал.

Активне інвестування розвитку виробничого потенціалу створить сприятливі умови для більш повного використання трудового потенціалу, а активне інвестування в трудовий потенціал, в свою чергу, сприятиме прискоренню техніко-технологічного удосконалення суспільного виробництва та зростання виробничого потенціалу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Встановлено, що стратегічне маркетингове планування конкурентоспроможності харчової продукції дозволяє розробляти заходи по підвищенню конкурентоспроможності продукції й здійснювати контроль за зміною її рівня в рамках реалізованої стратегії розвитку.

2. Запропоновано включити в процес оцінки конкурентоспроможності продукції харчових підприємств етап побудови мультиатрибутивної моделі досліджуваного товару, що дозволить урахувати більш широке коло факторів, що формують конкурентоспроможність і впливають на сприйняття товару споживачем.

3. Аргументовано, що для оцінки конкурентоспроможності харчової продукції доцільно використовувати маркетинговий підхід, сутність якого полягає в більш глибокому всебічному дослідженні характеристик виробленої продукції, а також факторів, що здійснюють вплив на процес продажу й обслуговування покупця.

4. Розроблено методику експрес-оцінки для аналізу ефективності проведеної цінової політики з метою адаптації цін до конкурентного рівня, що дозволяє харчовим підприємствам оперативно реагувати на зміну кон'юнктури, більш ефективно управляти цінами на свою продукцію, прогнозувати рівні конкурентоспроможної ціни й оцінити їх вплив на рівень стратегічної конкурентоспроможності.

5. Обґрунтовано підходи до управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості, як фактору конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Розроблена економіко-математична модель оцінки умов зниження витрат на ресурси на підприємствах харчової промисловості не тільки за рахунок їх економії, але й раціонального використання сукупності створюваних і освоєваних ресурсозберігаючих нововведень.

6. Сформовано механізм управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості, що базується на принципах раціональності й програмно-цільового підходу. Розроблені рекомендації з оцінки ефективності управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на основі ресурсозберігаючих нововведень, що враховують не тільки раціональність впровадження ресурсозберігаючих технологій, але й цільові показники ефективності

інноваційної діяльності.

7. Обґрунтовано систему методів стимулювання інновацій у підприємствах харчової промисловості з урахуванням їх раціональної взаємодії, що враховує специфіку харчової галузі й необхідні умови для їх використання. Запропоновано модель організаційно-економічного механізму стимулювання інновацій у харчовій галузі, що базується на сформульованих принципах і орієнтований на єдність і мобілізацію внутрішніх і зовнішніх умов, мотивації інновацій на всіх рівнях управління.

8. В результаті дослідження запропоновано механізм формування стратегії розвитку підприємств харчової промисловості з урахуванням виробничого й трудового потенціалу. Підхід до оцінки величини виробничого потенціалу базується на урахуванні фондового й інноваційного потенціалів, і трудового потенціалу, заснованого на кількісній характеристиці трудової дієздатності працівників підприємства.

## ВИСНОВКИ

У монографії здійснено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення важливого науково-практичного завдання, що полягає у формуванні механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В результаті дослідження уточнено й розширено понятійний апарат конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства визначено як здатність організувати діяльність із повним використанням потенційних можливостей спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти як процес формування внутрішніх і використання зовнішніх інститутів, спрямований на створення конкурентних переваг в теперішній час і майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів і більш привабливого, у порівнянні з конкурентами, ринкового позиціонування для споживачів, постачальників та інвесторів, за умови збереження фінансової стійкості і позитивної динаміки вартості бізнесу.

2. Розроблено модель факторного аналізу конкурентоспроможності харчового підприємства, що включає наступні групи факторів: фінансовий фактор; виробничий фактор; маркетинговий фактор; конкурентоспроможність товару, а також сформована система показників для оцінки кожного фактору. На базі кореляційно-регресійного аналізу, встановлені взаємозв'язки між основними показниками, що характеризують конкурентоспроможність підприємства: виторг від реалізації, інтегральні коефіцієнти ліквідності й структури капіталу, собівартості одиниці продукції, показник ефективності рекламної діяльності, коефіцієнт рівня цін.

3. Розроблено й апробовано методичний підхід до оцінки ефективності ланцюжка створення вартості продукту в харчовій промисловості, відмінною

рисую якого є визначення рівня якості доданої вартості з використанням комбінації методів і показників у залежності від етапу оцінки. Виділено п'ять рівнів якості доданої вартості (високий, вище за середній, середній, низький, дуже низький), що є основою для прийняття управлінських рішень по зміні діючого ланцюжка створення вартості продукту. Визначено етапи формування моделі ланцюжка створення вартості продукту для підприємств харчової промисловості, що базуються на аналізі міжгалузевого ланцюжка виробництва кінцевого продукту, ідентифікації керуючої ланки й розрахунку інтегральних показників оцінки якості доданої вартості.

4. Доведено, що при глобальній конкуренції на продовольчому ринку дослідження стратегічного конкурентного потенціалу необхідно проводити в контексті ресурсної концепції стратегічного управління й концепції динамічних здібностей, оскільки в умовах невизначеності, складності й динамічності макро- і мікросередовища стратегічні конкурентні переваги формуються винятково на основі ключових компетенцій і динамічних здібностей підприємств. Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки рівня стратегічного конкурентного потенціалу харчового підприємства, що передбачає диференційовану оцінку функціональних потенціалів і ключових компетенцій, розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу, його зіставлення з ринковим потенціалом і виявлення запасу стратегічної міцності. На відміну від інших дана методика на якісно новому рівні використовує положення ресурсної концепції стратегічного управління й заснована на комбінації методів стратегічного аналізу.

5. Проведена інтегральна оцінка стратегічного конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості в розрізі основних її підгалузей, що дозволило виявити істотну розбалансованість ключових структурних елементів стратегічного потенціалу, що проявляється в невідповідності: темпів росту фондоозброєності й продуктивності праці, темпів росту продуктивності праці й темпів росту середньої заробітної плати,

темпів впровадження інноваційної техніки й технології необхідному рівню глобальної й національної конкурентоспроможності. Доведено, що внутрішньогалузеві розходження між підприємствами, є більш істотними, ніж міжгалузеві, і пояснюються різними здібностями підприємств ефективно використовувати виробничі й фінансові ресурси й ключові компетенції й унікальним чином комбінувати їх відповідно до ринкового потенціалу, головним індикатором якого є флуктуація попиту. На основі розробленої моделі здійснена типологізація підприємств харчової промисловості за рівнем стратегічного й ринкового потенціалів, що дозволила чітко визначити стратегічні орієнтири перспективного розвитку в розрізі чотирьох груп підприємств.

6. Встановлено, що одним з найважливіших напрямків стратегічного маркетингового планування конкурентоспроможності продукції є розробка стратегії підвищення ефективності цінової політики підприємства, оскільки ціна товару, визначена з урахуванням ряду факторів попиту й конкурентної ситуації на ринку, може не повною мірою відповідати ринковим тенденціям і настрою споживачів, а також сприйманій цінності товару, і мати потребу в адаптації. Розроблено методику експрес-оцінки для аналізу ефективності проведеної цінової політики з метою адаптації цін до конкурентного рівня, що дозволяє харчовим підприємствам оперативно реагувати на зміну кон'юнктури, більш ефективно управляти цінами на свою продукцію, прогнозувати рівні конкурентоспроможної ціни й оцінити їх вплив на рівень стратегічної конкурентоспроможності.

7. Обґрунтовано підходи до управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості, як фактору конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Визначені основні фактори, що визначають необхідність модернізації управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості при вирішенні завдань інноваційного розвитку. Розроблена економіко-математична модель оцінки умов зниження витрат на ресурси на підприємствах харчової промисловості не тільки за

рахунок їх економії, але й раціонального використання сукупності створюваних і освоєваних ресурсозберігаючих нововведень.

8. Сформовано механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на основі управління ресурсозберігаючою діяльністю, що базується на принципах раціональності й програмно-цільового підходу, реалізує комплекс заходів з підвищення ефективності управління ресурсозберігаючою діяльністю на основі використання сукупності організаційно-управлінських і технологічних ресурсозберігаючих нововведень, створюваних і освоєваних підприємством, і реалізованих на принципах адаптації й раціональності. Обґрунтовані рекомендації з оцінки ефективності управління ресурсозберігаючою діяльністю на підприємствах харчової промисловості на основі ресурсозберігаючих нововведень, що враховують не тільки раціональність впровадження ресурсозберігаючих технологій, але й цільові показники ефективності інноваційної діяльності.

9. В результаті дослідження виявлено негативні організаційні, економічні й соціальні фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності підприємств харчової галузі, визначені першочергові шляхи зниження їх впливу, основним з яких є розвиток механізму й інструментів стимулювання інновацій. Запропоновано механізм стимулювання інновацій у підприємствах харчової промисловості, орієнтований на єдність і мобілізацію внутрішніх і зовнішніх умов, мотивації інновацій на всіх рівнях управління, що включає систему методів й інструментів стимулювання інновацій з урахуванням їх раціональної взаємодії, враховує специфіку харчового виробництва й необхідні умови для їх використання.

10. В результаті дослідження запропоновано механізм формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості з урахуванням виробничого й трудового потенціалу. У розробленій моделі першопричиною циклу є незадовільне забезпечення населення продукцією харчової промисловості, яке, в свою чергу, обумовлене низкою факторів, що

виявляються в ході комплексного аналізу стану та передумов розвитку комплексу підприємств харчової промисловості. Підхід до оцінки величини виробничого потенціалу базується на урахуванні фондового й інноваційного потенціалів, і трудового потенціалу, заснованого на кількісній характеристиці трудової дієздатності працівників підприємства.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аакер Д. А. Стратегия управления портфелем брендов / Аакер Д. А. ; [пер. с англ. Т. В. Виноградовой]. – Москва : Эксмо, 2008. – 320 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Девид Аакер ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Коптуревского]. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебник / Под ред. проф. В. Я. Позднякова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 617 с.
5. Андреева Г.І. Економічний аналіз : навч.- метод. посіб. / Андреева Г.І. – К. : «Знання», 2008. – 263 с.
6. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 3. – С. 43–50.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Е. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
8. Ахматова М. В., Теоретические модели конкурентоспособности / М. В. Ахматова, Е. В. Попов // Маркетинг. – № 4. – 2003. – С. 25–38.
9. Багиев Г. Л. Международный маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
10. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. ; [под общ. ред. Г. Л. Багиева]. – М. : ОАО «Изд-во «Економика», 1999. – 703 с.
11. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. / Базілінська О. Я. – К. : ЦУЛ, 2009. – 328 с.
12. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. – К. :

Професіонал, 2009. – 256 с.

13. Балан В. Методичне забезпечення оцінки стратегічної гнучкості вітчизняних підприємств / В. Балан, М. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України, 2008. – Квітень–червень (№ 2). – С. 23–31.

14. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 1998. – С. 85–90.

15. Батуров А. В. Конкурентоспособность фармацевтических производств на региональном лекарственном рынке / А. В. Батуров, Л. В. Мошкова // Фармация. – 2003. – № 2. – С. 13–18.

16. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.

17. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец : 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х. , 2001. – 19 с.

18. Бужин О. А. Конкурентоспроможність продукції тваринництва : [монографія]. / Бужин О. А. – Черкаси : Відлуння-Плюс, 2008. – 248 с.

19. Булышева Т. С. Моделирование рыночной стратегии предприятия : курс лекций / Булышева Т. С., Милорадов К. А., Халиков М. А. – Москва : Экзамен, 2009. – 286 с.

20. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. СПб. : Питер, 2001. 512 с.

21. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія / Я.Б. Базилюк. К. : НІСД, 2002. 132 с.

22. Баутин В.М. Стратегия реализации конкурентных преимуществ предприятий пищевой промышленности / Баутин В.М., Сироткина Н.В., Корнеев И.М. // Хранение и переработка сельхозсырья. 2007. № 4. С.1214.

22. Барабань Д. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д. О. Барабань // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 2 / Гол. ред. О. П. Степанов. К. : КНЕУ, 2002. 572 с.
23. Бидихова И.С. Методические основы оценки конкурентоспособности товара: социологический анализ / И.С. Бидихова // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2001. № 4. С. 165-168.
24. Благуш П. Факторный анализ с обобщениями. Пер. с чешск. / П. Благуш М. : Финансы и статистика. 1989. 248 с.
25. Болдычева А.Г. Проблемы определения стратегии экономического развития на примере предприятий кондитерской отрасли / А.Г. Болдычева, Т.М. Панченко // Пищевая промышленность. 2004. № 10. С. 2627.
26. Болч Б. Многомерные статистические методы для экономики. Пер. с англ. / Б. Болч, К. Дж. Хуань. М. : Статистика, 1979. 317 с.
27. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підруч. / Рец.: Ю.М. Бажал, І.В. Розпутенко та ін. / З.М. Борисенко К. : Таксон, 2004. 704 с. - (Сер.: Ex professo)
28. Боровиков В.П. STATISTICA Статистический анализ и обработка данных в среде Windows / В.П. Боровиков, И.П. Боровиков. М. : ИИД «Филинь», 1998. 608 с.
29. Валитов Ш. М. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики / Ш. М. Валитов, А. Р. Сафиуллин. – М. : Экономика, 2010. – 254 с.
30. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В. А. – М. : Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 160 с.
31. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Володькина М. В. – [2-е изд., испр.]. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
32. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія]. / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г, Отенко В. І. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512

с.

33. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / Воронкова А. Е. – Луганськ : ВНУ, 2000. – 315 с.

34. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–77.

35. Герасименко І. О. Методичний підхід до визначення чинників конкурентоспроможності підприємств птахівничої галузі / І. О. Герасименко // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 6. – С. 73–78.

36. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : Вища школа, 1994. – 327 с.

37. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело / Герчикова И. Н. – М. : Внешторгиздат, 1990. – 263 с.

38. Герчикова И. Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Герчикова И. Н. – М. : Издательство АО «Консалтбанкир», 1996. – 208 с.

39. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України : [монографія]. / Гліненко Л. К. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 776 с.

40. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни]. / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.

41. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : «Алерта», 2008. – 478 с.

42. Гордон О. Б. Стратегічний аналіз на підприємстві / О. Б. Гордон // Вісник. – Львів, 2007. – № 577 : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 97–102.

43. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Грабовецький Б. Є. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

44. Гусева И. Модель стратегического контроллинга / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления, 2008. – № 3. – С. 100–109.
45. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.
46. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики / Драган О. І. – К. : НУХТ, 2007. – 252 с.
47. Дудар Т. Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : [монографія]. / Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 246 с.
48. Егорова С. Модель стратегического маркетингового анализа в современных условиях / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления, 2007. – № 2. – С. 99-108.
49. Економіка сільського господарства / [В.П. Мертенс, В.І. Мацибора, Л.Ф. Жигало та ін.]. ; за ред. В.П. Мертенса. – К. : Урожай, 1995. – 288 с.
50. Єфіменко Л. М. Стратегічний аналіз діяльності диверсифікованих підприємств / Л. М. Єфіменко // Інвестиції: практика та досвід, 2007. – № 8. – С.18–22.
51. Забелин П. В. Предпринимательский менеджмент / Забелин П. В. Нестеров П. В., Федцов В. Г. – М. : «Издательство ПРИОР», 1999. – 224 с.
52. Заяць В. М. Методи, алгоритми та програмні засоби для моделювання і аналізу динаміки складних об'єктів і систем на основі дискретних моделей: [монографія]. / Заяць В. М. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 400 с.
53. Збарський В. К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств : [монографія]. / В. К. Збарський, М. А. Місевич. – К., 2009. – 310 с.
54. Звіт про Конкурентоспроможність України 2009: назустріч економічному зростанню та процвітанню / Фонд «Ефективне Управління». – Б.м., 2009. – 230 с.

55. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 17–27.
56. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [монографія]. / Иванов Ю. Б., Орлов П. А., Иванова О. Ю. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2008. – 352 с.
57. Измайлова К. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / Измайлова К. В. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
58. Іщук С. О. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону / С. О. Іщук // Регіональна економіка, 2008. – № 2. – С. 25–33
59. Катренко А. В. Системний аналіз : підруч. / Катренко А. В. – [за наук ред. В. В. Пасічника]. – Львів : Новий Світ -2000, 2009. – 396 с.
60. Катюха Н. В. Современные принципы прогнозирования конкурентных позиций предприятий и фирм в Украине на среднесрочную перспективу / Н. В. Катюха, В. П. Соловьев // Проблемы науки. – 2006. – № 5. – С. 19–27.
61. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления / Катькало В. С. – [2-е изд.]. – С-Пб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
62. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модели зрелого управления проектами / Керцнер Г. – [пер. с англ.]. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
63. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : [монографія]. / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
64. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підручник / Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. – К. : «Знання», 2008. – 487 с.
65. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька

Г. І. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : «Знання», 2010. – 406 с.

66. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Клейнер Г. Б. – М. : Изд. «Дело», 2008. – 568 с.

67. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 1997. – 224 с.

68. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : [монографія]. / Ковтун О. І. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 276 с.

69. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / Ковтун О. І. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 680 с.

70. Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе : [монография]. / Кони́на Н. Ю. – М. : «Проспект», 2008. – 560 с.

71. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 255 с.

72. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення : [монографія]. / [Бородіна О. М., Бурлай Т. В., Горшкова Н. І., та ін.]. ; [під ред. І. В. Крючкова]. – К. : Основа, 2007. – 488 с.

73. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : [монографія]. / Харківський національний економічний ун-т; НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 264 с.

74. Конкуренция в Украине. Аналитический доклад о состоянии, тенденциях и проблемах развития экономической конкуренции в Украине в 2000–2005 гг. – К. : Антимонопольный комитет Украины. Центр комплексных исследований по вопросам антимонопольной политики, 2006. – 40 с.

75. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 392 с.

76. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / Круглов М.

И. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

77. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

78. Кузнецова Е. И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства : [монография]. / Кузнецова Е. И. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 383 с.

79. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Купалова Г. І. – К. : «Знання», 2008. – 639 с.

80. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. ; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. – М. : ООО «Изд-во Проспект», 2003. – 336 с.

81. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж. ; [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

82. Лапач С. Н. Статистика в науке и бизнесе: Комплекс прикладных программ на CD для Microsoft Excel : практ. руководство / Лапач С. Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. – К. : МОРИОН, 2002. – 640 с.

83. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств : навч. посібник / Лахтіонова Л. А. – К. : КНЕУ, 2003. – 386 с.

84. Леле М. Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию: захват и удержание рынка / Леле М. – М. : ИД «Коммерсантъ», 2009. – 224 с.

85. Лемке Г. Е. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы / Лемке Г. Е. – М. : Ось–89, 2009. – 464 с.

86. Линдгрэн М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольц. – [Пер. с англ. И. Ильиной]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.

87. Линовичка С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Линовичка // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 5. – С. 49–57.

88. Лисенко Н. О. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств / Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми



економіки, 2007. – № 11. – С. 61–68.

89. Лучко О. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств / О. Лучко // Фондовый рынок, 2008. – № 4. – С. 30–36.

90. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : «Хрещатик», 1999. – 880 с.

91. Мак-Кин Девид. Стратегии / Дэвид Мак-Кин. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 247 с.

92. Макогон Ю. В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції : [монографія]. / Ю. В. Макогон, М. В. Корж. – Краматорськ : ДДМА, 2009. – 244 с.

93. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. – 270 с.

94. Малярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : [монографія]. / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 216 с.

95. Маркетинг : Словарь / [Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберга]. – М. : ОАО «НПО «Из-во. «Економика», 2000. – 362 с.

96. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. Л. Кузнецова. – М. : Инфра-М. : Новосибирск : Сибирское соглашение. – 2001. – 288 с.

97. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні, 2008. – № 10. – С. 42–45.

98. Международный маркетинг : [под ред. Н. И. Перцовского]. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.

99. Мельник Б. А. Економіка, організація та стратегія розвитку промислового птахівництва в Україні : [монографія]. / Мельник Б. А. – К. :

Поліграфінко, 2006. – 237 с.

100. Мельник Б. А. Сучасний рівень виробництва та перспективи розвитку м'ясного птахівництва в Україні / Б. А. Мельник // Економіка АПК. – 2003. – № 10. – С. 20–26.

101. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству від 23 лютого 1998р. №22 // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1998. – № 7. – С. 12.

102. Механік О. В. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування / О. В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 10. – С. 27–34.

103. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : [монографія]. / Микитюк П. П. – Тернопіль : ТзОв «Тернограф», 2009. – 304 с.

104. Минів Р. М. Державне регулювання галузі птахівництва / Р. М. Минів, Б. Б. Батюк // Економіка АПК. – 2007. – № 6. – С. 46–49.

105. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Мізюк Б. М. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

106. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. – 156 с.

107. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Мних Є. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.

108. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Мних Є. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.

109. Молочников Н. Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н. Р. Молочников, Т. Г. Пономарева. – С-Пб. : ИПИ, 2008. – 98 с.

110. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та

напрямки розвитку : [монографія]. / Наливайко А. П. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

111. Немцов В. Д. Стратегическое управление / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – М. : Финансы и статистика. 2002. – 286 с.

112. Николаева О. Е. Стратегический управленческий учет : науч.-практ. изд. / О. Е. Николаева, О. В. Алексеева. – [2-е изд.]. – Москва : Изд-во ЛКИ, 2008. – 304 с.

113. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Носова Н. С. – М. : «Дашков и К», 2009. – 256 с.

114. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К. : МАУП, 2000. – 127 с.

115. Орлова И. В. Экономико-математические методы и модели : учебное пособие / И. В. Орлова, В. А. Половников. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 365 с.

116. Осауленко О. Г. Національна статистична система: стратегічне планування, методологія та організація : [монографія]. / Осауленко О. Г. – К. : Дп Інформ.-аналіт. агенство, 2008. – 415 с.

117. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : [монографія]. / Отенко І. П. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с .

118. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Павлова В. А. – Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.

119. Парасій-Вергуненко І. М. Категоріальний апарат теорії конкурентоспроможності в контексті стратегічного аналізу / І. М. Парасій-Вергуненко // Вестник. – Х., 2005. – № 58, т.3 : Развитие учёта и аудита как основы информационно-аналитической системы предприятия. – С. 88–90.

120. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз та стратегічний управлінський облік: їх взаємозв'язок та перспективи органічного функціонування / І. М. Парасій-Вергуненко // Вчені записки. – К., 2005. – Вип.

7. – С. 92–99.

121. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : электрон. учеб. / Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. – М. : КноРус, 2010.

122. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – № 10. – 2000. – С. 69–74.

123. Педченко Н. С. Методика прогнозування конкурентоспроможності підприємства / Н. С. Педченко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2004. – Вип. 189, т. 2. – С. 340–347.

124. Петряєва З. Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства : навч. посіб. / З. Ф. Петряєва, О. О. Петряєв. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 248 с.

125. Печериця Ю. Стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування стратегічних рішень / Ю. Печериця // Наукові праці. – К., 2007. – № 23. Економіка. – С. 56–59.

126. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинговий аналіз аграрних підприємств / В. В. Писаренко // Вісник. – Х., 2007. – № 9. – С. 43–48.

127. Пласкова Н. С. Методология стратегического анализа результативности деятельности организации : [монография]. / Пласкова Н. С. – М. : Креативная экономика, 2007. – 256 с.

128. Пласкова Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебн. / Пласкова Н. С. – К. : Ексмо, 2007. – 656 с.

129. Пласкова Н. С. Финансовые критерии оценки результативности бизнеса / Н. С. Пласкова // Финансы, 2007. – № 6. – С. 61–63.

130. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторац В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

131. Пономаренко В. С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 384 с.

132. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія]. / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. :

Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

133. Попович П. Я. Організація і методологія операційного аналізу : [монографія]. / Попович П. Я. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – 260 с.

134. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер.с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.

135. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие / Майкл Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

136. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закладів]. / Приймак В. І. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 292 с.

137. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Боб Райан ; [пер. с англ. М. Х. Розовский]. – М. : Аудит, 1998. – 616 с.

138. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / Редченко К. І. – [Вид. 2-ге. доп.]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.

139. Рыночная экономика : словарь / [под общ. ред. Г. Я. Кипермана]. – М. : Республика, 1993. – 524 с.

140. Салига С. Я. Стратегічне планування на підприємствах [монографія]. / С. Я. Салига, Л. О. Жилінська. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 140 с.

141. Салига С. Я. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах : [монографія]. / Салига С. Я., Кирилова Л. І., Каланджи І. А. – Запоріжжя, 2009. – 52 с.

142. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посіб. / Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. – [за ред. проф. Р. В. Федоровича]. – [вид.2-ге переробл. і доповн.]. – Тернопіль : Астон, 2010. – 592 с.

143. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності / О. Сидоренко // Дзеркало тижня. – 2007. – № 42–43. – С. 14.

144. Слинков В. Н. Стратегическое планирование на основе

сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль : практич. рекомен. / Слинков В. Н. – К. : Дакор, 2008. – 384 с.

145. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / Смолін І. В. – К., 2006. – 204 с.

146. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Стивенсон В.Дж. ; [пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова]. – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.

147. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. навч.-практ. посіб [для студентів економ. спец.]. / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. – К. : Професіонал, 2007. – 208 с.

148. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.

149. Тарасенко Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. В. Тарасенко, І. М. Вагнер. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 444 с.

150. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія]. / Тарнавська Н. П. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

151. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

152. Топіха В. І. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні / В. І. Топіха // Актуальні проблеми економіки, 2005. – № 2. – С. 71–75.

153. Траут Дж. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / Дж. Траут, С. Ривкин ; [пер. с англ.]. – С-Пб. : Питер, 2010. – 256 с.

154. Тульчинська С. О. Місце України за міжнародними рейтингами конкурентоспроможності / С. О. Тульчинська // Формування ринкових відносин в Україні. – К., 2008. – Вип. 7–8 (86–87). – С. 30–34.

155. Уорд К. Стратегический управленческий учёт / Кит Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.
156. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / [Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 515 с.
157. Уткин Е. А. Управление фирмой / Уткин Е. А. – М. : «Акалис», 1996. – 516 с.
158. Фаріон І. Д. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на гнучкий розвиток підприємства / І. Д. Фаріон, А. І. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – С. 247–258.
159. Фаріон І. Д. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств / І. Д. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги ХХІ, 2008. – Вип. III. Економічні науки. – С. 115–127.
160. Фаріон І. Д. Проблеми та перспективи розвитку малих підприємств та оцінка їх фінансових результатів / І. Д. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Розвиток фінансової системи України в умовах ринкових трансформацій: Зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. вчених, викладачів та практичних працівників, 16–17 лютого 2006 р. Т 2. – Вінниця: Книга-Вега, 2006. – С. 155–159.
161. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : опорний конспект лекцій / І. Д. Фаріон, Л. Т. Штимер. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 434 с.
162. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53–68.
163. Фасхиев Х. А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления, 2008. – № 2. – С. 69–81.
164. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник [по спец. «Маркетинг»]. / Фатхутдинов Р. А. – М. : Экономика, 2005.

– 505 с.

165. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Фатхутдинов Р. А. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
166. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с .
167. Федорчук Є. Моделювання процесу прийняття рішень для оцінки конкурентоздатності / Є. Федорчук, О. Кіт, Л. Кіт // Фізико-математичне моделювання та інформаційні технології, 2008. – № 7. – С. 134–140.
168. Филатов С. В. Обобщающие показатели, полученные методами комплексной оценки финансового состояния предприятия / С. В. Филатов // Вестник Московского университета серия 6 «Экономика», 2006. – № 5. – С. 75–90.
169. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Крег Фляйшер. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
170. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – [4-е изд.]. – М. : Юнити, 2008. – 319 с.
171. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад. – И-во : Питер, 2005. – 342 с.
172. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология : учеб. пособие / Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 799 с.
173. Царенко О. В. Розробка системи інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. В. Царенко // Інвестиції: практика та досвід, 2007. – № 7. – С. 18–23.
174. Цигилик І. Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління / І. Цигилик, О. Бойчук // Економіка. Фінанси. Право, 2006. – № 7. – С. 8–14.
175. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина // Проблемы теории и практики



управління. – 2006. – № 3. – С. 108–114

176. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЕП НАН Украины, 1999. – 447 с.

177. Черниш С. С. Аналіз стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансової нестабільності / С. С. Черниш // Економіка АПК, 2007. – № 7. – С.115–119.

178. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / Черниш С. С. – К. : ЦУЛ, 2010. - 312 с.

179. Шайкан А. В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень : [монографія]. / Шайкан А. В. – К. : КНЕУ, 2009. – 304 с.

180. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : навч. посіб. / Шевчук В. Р. – [за ред. О. М. Ковалюка]. – К. : Алерта, 2009. – 176 с.

181. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем / Шемаєва Л. Г. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 280 с.

182. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналіза / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 176 с.

183. Шерстенников Ю. В. Модель динаміки розвитку двухпродуктового малого підприємства / Ю. В. Шерстенников // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 9. – С. 211–216.

184. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

185. Шигаєв А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия : Учеб. пособ. / Шигаєв А. И. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 351 с.

186. Шкарабан С. І. Фінансовий аналіз : навч.- метод. комплекс. / Шкарабан С. І., Спільник І. В., Шеремета М. Й. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 252 с.

187. Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / Школьний О. О. – Умань, 2007. – 308 с.

188. Шнайдер Д. Стратегическое поле деятельности предприятия и портфельный анализ : учеб. пособие [для студ. техн. и экон. спец.]. / Шнайдер Д., Грабченко А. И., Крыжний Г. К. – Х. : НТУ «ХПИ», 2005. – 72 с.
189. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / Шнипко О. С. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
190. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 21–29.
191. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / Юданов А. Ю. – М. : Из-во «Акалис», 1996. – 272 с.
192. Ярошенко Ф. О. Підвищення ефективності галузі птахівництва на базі інновацій / Ф. О. Ярошенко // Економіка АПК. – 2003. – № 11. – С. 16–19.
193. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / Andrews K. R. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL. 1971.
194. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / Chandler A. D. MIT Press: Cambridge, MA., 1962.
195. Hamel G. Competing for the future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. Harvard Business School Press Boston (Mass.), 1994.
196. Strategic management: concepts and cases / Arthur A. Thompson and A. J. Strickland III.(5th ed.). Richard D. Irwin, Inc., 1990.

## Додаток А

Таблиця А.1

**Система показників факторної оцінки конкурентоспроможності  
промислового підприємства.**

Найменування показника	Метод розрахунку	Характеристика показника
І Група. Показники оцінки фінансового чинника		
1. Інтегральний коефіцієнт ліквідності (Ілікв).	$I_{ликв} = \sqrt[3]{КАЛ * КБЛ * КТЛ}$ , де: КАЛ (коефіцієнт абсолютної ліквідності) = (ден. засоби + краткоср. фін. вкладення) / поточні пасиви КБЛ (коефіцієнт швидкої ліквідності) = (ден. Засоби + краткоср. Фін. Вкладення + дебіт. Заборгованість) / поточні пасиви КТЛ (коефіцієнт поточної ліквідності) = поточні активи / поточні пасиви	Відображає достатність у підприємства грошових та інших коштів, для оплати зобов'язань у поточний момент.
2. Інтегральний коефіцієнт структури капіталу (іск)	$I_{ск} = \sqrt[3]{КАВ * КФЛ * КЗВЗ}$ , де: КАВ (коефіцієнт автономії) = власний капітал / загальна сума всіх коштів фінансування КФЛ (коефіцієнт фінансового левериджу) = довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання / власний капітал КЗВЗ (коефіцієнт залежності від зовнішніх позик) = (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / загальна сума всіх коштів фінансування	Характеризують ступінь фінансової незалежності компанії від кредиторів.
3. Інтегральний коефіцієнт рентабельності підприємства (Ірент)	$I_{рент} = \sqrt[3]{РСК * РОС * РИК}$ , де: РСК (рентабельність власного капіталу) = чистий прибуток / власний капітал РОС (рентабельність оборотних коштів) = чистий прибуток / оборотні кошти РВК (рентабельність інвестиційного капіталу) = чистий прибуток / (власний капітал + довгострокові зобов'язання)	Відображає прибутковість діяльності компанії. У випадку, коли одиничні показники рентабельності мають негативне значення - інтегральний показник так само буде мати від'ємне значення, що свідчить про збиткової роботи підприємства.
4. Інтегральний показник ділової активності (Іда)	$I_{да} = \sqrt[3]{КОДЗ * КОЗ * КОА}$ , де: Кодзі (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості) = виручка від реалізації / СР дебіторська заборгованість КІЗ (коефіцієнт оборотності запасів) =	Дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства залежно від ефективності використання власних

	собівартість продукції / вартість запасів КОА (коефіцієнт оборотності активів) = виручка від реалізації / СР вартість активів	коштів.
II Група. Показники оцінки виробничого фактору		
1. Фондовіддача (Фo)	$F_o = \text{ОВП} / \text{Ср}$ , де: ОВП - обсяг випуску продукції, тис. грн. Ср - середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	Узагальнюючий показник, що характеризує рівень ефективності використання основних виробничих фондів.
2. Продуктивність праці (Пт)	$P_t = \text{ОВП} / \text{ССЧ}$ , де: ОВП - обсяг випуску продукції, тис.грн. ССЧ - середньооблікова чисельність працівників, чол.	Відображає ефективність використання кадрів підприємства.
3. Собівартість одиниці продукції (Сед)	$S_{ed} = C / \text{ОВП}$ , де: С - повна собівартість, тис. грн. ОВП - обсяг випуску продукції, ТУК	Характеризує технічний і організаційний рівень роботи підприємств, показує ефективність використання витрат виробництва у виготовленні відповідних товарів і послуг
4. Коефіцієнт нерівномірності надходжень на склад (Кн)	$K_n = Q_{\max} / Q_{\text{ср}}$ , де: $Q_{\max}$ - максимальне надходження вантажу за місяць, тонн $Q_{\text{ср}}$ - середнє надходження	Характеризує інтенсивність роботи складу і показує ефективність роботи логістичної системи підприємства.
III Група. Показники оцінки маркетингового фактору		
1. Коефіцієнт ефективності рекламної діяльності (КрекД)	$K_{\text{рекД}} = (\text{КЮП} * \text{ЗРДКОП}) / \text{ЗРДНОП}$ , де: КЮП (коефіцієнт зміни обсягу продажів) = обсяг продажів на кінець звітного періоду / обсяг продажів на початок звітного періоду. ЗРДКОП - сума витрат на рекламну діяльність на кінець звітного періоду, тис. грн. ЗРДНОП - сума витрат на рекламну діяльність на початок звітного періоду, тис. грн.	Показує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності і за рахунок поліпшення рекламної діяльності.
2. Рентабельність продажів (РП)	$R_p = \text{ЧП} / \text{ОП}$ , де: ЧП - чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн. ОП - обсяг продажів продукту підприємством, тис., грн.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару
3. Коефіцієнт ринкової частки (КРД)	$K_{\text{РД}} = \text{ОП} / \text{ООПР}$ , де: ОП - обсяг продажів продукту підприємством, тук ООПР - загальний обсяг продажів продукту на ринку, тук.	Коефіцієнт показує частку, займану підприємством на ринку

4. Коефіцієнт доведення продукту до споживача (КСб)	$КСб = (КИОП * ЗСБКОП) / ЗСБНОП$ , де: КИОП (коефіцієнт зміни обсягу продажів) = обсяг продажів на кінець звітного періоду / обсяг продажів на початок звітного періоду. ЗСБКОП - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду, тис. грн. ЗСБНОП - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду, тис. грн.	Показує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.
IV Група. Показники оцінки конкурентоспроможності товару		
1. Коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП)	$КПП = ЗПП / ЗПОП$ , де: ЗПП - сума витрат на передпродажну підготовку ЗПОП - сума витрат на виробництво (Придбання) продукту й організацію його продажів	Характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки.
2. Коефіцієнт рівня цін (КРЦ)	$КРЦ = (Ц_{max} + Ц_{min}) / 2Ц_{уп}$ , де: Ц <sub>max</sub> - максимальна ціна на ринку, грн. Ц <sub>min</sub> - мінімальна ціна на ринку, грн. Ц <sub>уп</sub> - ціна, встановлена підприємством, грн.	Показує зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок динаміки цін на продукт.
3. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за якістю (Ікн)	$Ікн = КТ_{лін} * КТ_{раз}$ , де: КТ <sub>лін</sub> - коефіцієнт конкурентоспроможності за параметром «лінійна щільність» $КТ_{лін} = П_{min} / П_t$ , де: П <sub>t</sub> - величина параметра «лінійна щільність» аналізованого товару П <sub>min</sub> - мінімальне значення параметра «лінійна щільність» серед всієї аналізованої групи товарів. КТ <sub>раз</sub> - коефіцієнт конкурентоспроможності за параметром «розривна навантаження» $КТ_{раз} = П_t / П_{max}$ , де: П <sub>t</sub> - величина параметра «розривна навантаження» аналізованого товару П <sub>max</sub> - максимальне значення параметра «розривна навантаження» серед всієї аналізованої групи товарів.	Характеризує залежність конкурентоспроможності товару від його якісних параметрів.