

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 075«Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Мовчан Анастасії Миколаївни

1.Тема роботи (проекту) «Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості»

керівник роботи (проекту) Гельман Валентина Миколаївна  
затверджена наказом по інституту від «04» липня 2019 р. № 1111-с

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 05.12.2019

3. Вихідні дані до роботи (проекту) інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити)

1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.
3. Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Графічний матеріал використано у другому розділі при аналізі сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках.

## 6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	ППІ, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	К.е.н., доцент Гельман В.М.	14.09.2019	14.09.2019
I розділ	К.е.н., доцент Гельман В.М.	23.09.2019	23.09.2019
II розділ	К.е.н., доцент Гельман В.М.	30.10.2019	30.10.2019
III розділ	К.е.н., доцент Гельман В.М.	18.11.2019	18.11.2019
Висновки	К.е.н., доцент Гельман В.М.	20.11.2019	20.11.2019

## 7. Дата видачі завдання 08.07.2019

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	20.06.2019	20.06.2019
2	Складання робочого плану	28.06.2019	28.06.2019
3	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	04.09.2019	04.09.2019
4	Складання плану	09.09.2019	09.09.2019
5	Виконання вступу	14.09.2019	14.09.2019
6	Виконання розділу 1	23.09.2019	23.09.2019
7	Виконання розділу 2	30.10.2019	30.10.2019
8	Виконання розділу 3	18.11.2019	18.11.2019
9	Формулювання загальних висновків	20.11.2019	20.11.2019
10	Подання роботи на кафедру на передзахист	31.10.2019	31.10.2019
11	Попередній захист роботи на кафедрі	19.11.2019	19.11.2019
12	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	29.11.2019	29.11.2019
13	Одержання відгуку та рецензії	01.12.2019	01.12.2019
14	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	05.12.2019	05.12.2019

Студент – дипломник \_\_\_\_\_ Мовчан А.М.  
(підпис)

Керівник проекту \_\_\_\_\_ Гельман В.М.  
(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Тимошик В.Ю.  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 116 с., 9 рис., 23 табл., 70 джерел.

Об'єктом дослідження є підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- 1). узагальнено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості;
- 2). проаналізовано сучасний стан харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 3). проведено SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону та оцінку конкурентоспроможності одного з підприємств харчової промисловості м. Запоріжжя;
- 4). виділено основні напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання, метод теоретичного узагальнення, системного аналізу, синтезу, методи статистичного та математичного аналізу, методи порівняльного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у розкритті напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, АНАЛІЗ, РИНОК, ОЦІНКА, МОНІТОРИНГ, РЕГІОН

## SUMMARY

Qualifying work: 116 pp., 9 figures, 23 tables, 70 sources.

The subject of the study is the food industry.

The subject of the research is the competitiveness of the food industry enterprises in Zaporizhzhya region.

The purpose of the work is to substantiate theoretical principles, methodological approaches and practical recommendations for managing the competitiveness of the food industry enterprises of the Zaporozhye region.

In accordance with the purpose of the study, the following tasks are set in the work: establish the essential content and main characteristics of the concepts: "competition", "competitiveness", "competitive position"; consider the factors of enterprise competitiveness; to identify methodological approaches to assess the competitiveness of the enterprise; to analyze the current state of the food industry of Ukraine in the domestic and foreign markets; to conduct an assessment of the competitiveness of the food industry enterprises of Zaporizhzhya region; identify areas for improving the efficiency of managing the competitiveness of food businesses.

During the research the following scientific results were obtained:

- 1). generalized theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of food industry enterprises;
- 2). the current state of the Ukrainian food industry in the domestic and foreign markets has been analyzed;
- 3). SWOT-analysis of the competitiveness of the food industry enterprises of Zaporizhzhya region and assessment of the competitiveness of one of the enterprises of the food industry in Zaporozhye;
- 4). the main directions of increasing the efficiency of managing the competitiveness of food industry enterprises are highlighted.

Research methods: dialectical method of scientific knowledge, method of theoretical generalization, system analysis, synthesis, methods of statistical and mathematical analysis, methods of comparative analysis.

Scientific novelty of the research is to uncover the directions of increasing the efficiency of enterprise competitiveness management.

Method of research: dialectical method of scientific knowledge, method of theoretical generalization, system analysis, synthesis, methods of statistical and mathematical analysis, methods of comparative analysis.

COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, FOOD INDUSTRY, ANALYSIS,  
MARKET, EVALUATION, MONITORING, REGION

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	11
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2 Чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	20
1.3 Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ.....	49
2.1 Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішніх ринках.....	49
2.2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю провідних підприємств кондитерської галузі.....	61
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.....	70
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	78
3.1 Управління конкурентоспроможністю підприємств в системі моніторингу розвитку галузей економіки.....	78
3.2 Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості .....	90

Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Сучасний стан розвитку економіки України супроводжується рядом невирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських агропромислових підприємств є проблема досягнення та збереження певного рівня якості та конкурентоспроможності продукції. Конкуренція є важливим елементом сучасної економіки. Формування та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств належить до пріоритетних завдань національного економічного розвитку. Конкуренція на ринку спонукає товаровиробників покращувати процеси виробництва, ефективніше використовувати ресурси, прискорює науково технічний прогрес, дозволяє найповніше задовольнити потреби споживачів і сприяє загальному зростанню добробуту нації.

Теоретичні основи конкурентоспроможності, як загальноекономічної категорії, та основних її чинників розглядаються у працях А.В. Череп, А.В. Гончарук, І.О. Васютіна, Ю.М. Богдан, В.В. Арестенко, О.В. Ареф'єва, Р.І. Буряк, О.А. Гнатенко, О.І. Волкова, В.К. Скляренка, О.С. Коцюби, О.К. Добикіна, В.С. Рижикова, С.В. Касьянюка, А.А. Садєкова, В.В. Цурика, М.П. Денисенка, С.А. Жданова.

Однак, існує низка невирішених питань, які пов'язані із управлінням підприємств харчової промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено наступні завдання:

- встановити сутнісне наповнення та основні характеристики понять: «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна позиція»;
- розглянути чинники конкурентоспроможності підприємств;
- виділити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності



підприємства;

- проаналізувати сучасний стан харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- провести SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону;

- провести оцінку конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону;

- виділити напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи виступають наукові розробки, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених з управління конкурентоспроможності підприємств. Складність і комплексність проблематики, що досліджується, зумовили використання сукупності сучасних методів дослідження, серед яких головними є метод системного аналізу (при вивченні численних підходів і точок зору вітчизняних та західних науковців щодо сутності конкурентоспроможності), економіко-статистичний (для оцінки конкурентоспроможності), аналізу та синтезу (для запропонованих науково-практичних рекомендацій щодо ефективності управління конкурентоспроможністю), графічний (для наочного відображення низки теоретичних і практичних положень кваліфікаційної роботи). Методологія дослідження забезпечила належний рівень достовірності отриманих результатів і висновків.

Інформаційно-довідковою базою є закони та нормативні документи владних органів України, офіційні матеріали і статистичні дані, наукові публікації та інші відомчі матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розкритті напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методичних положень подальшого розвитку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, що суттєво доповнює раніше розроблені положення щодо підвищення зовнішньоекономічного розвитку держави.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2019 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги). Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [1, с. 114].

Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [2]. На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» [3]

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

Аналізуючи визначення конкуренції, надані в табл. 1.1, запропонованими різними вченими-економістами, можна зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована. Виходячи з цього, можна визначити конкуренцію, як сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Конкурентоспроможність (тобто здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках) – це комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на

всіх ланках суспільного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови та дійової економічної політики [3].

Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність». Наприклад, Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [6, с. 22] .

У «Великому економічному словнику» (під ред. А.Н. Азріліяна) подано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [6, с. 22].

Російські вчені М. Гельвановський, І. Трофімова розглядають конкурентоспроможність в широкому сенсі: «Конкурентоспроможність у самому загальному вигляді – володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання» [6, с. 22].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [4].

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного

об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

– часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності;

– протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [4].

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців у контексті визначення економічної сутності категорії «конкурентоспроможність», зауважимо, що А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови, суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він уважав зміни цін [1, с. 102].

Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично приймає ринок, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують старі технології [2, с. 160].

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції», який пояснює термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3].

Зауважимо, що цей Закон не надає пояснення економічної сутності поняттю «конкурентоспроможність». О.Є. Кузьмін визначає сутність категорії «конкурентоспроможність» як сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання. Реалізація важелів в подальшому може здійснюватися за допомогою сукупності управлінських засобів [4, с. 102].

Узагальнюючи вищенаведені погляди вчених-економістів стосовно визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», зауважимо, що це поняття є надзвичайно складним та не має єдиної визначеної характеристики.

Проблематика в конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими.

Класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.1.

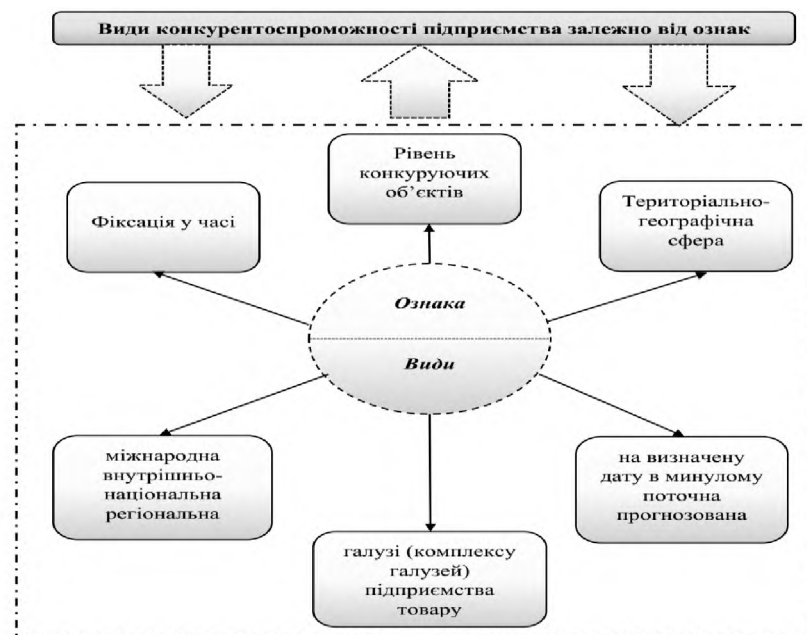


Рисунок 1.1 – Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак [5]

Як видно з рис. 1.1, у сучасних умовах виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- перший рівень: зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;
- другий рівень: прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;
- третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;
- четвертий рівень: успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [6, с. 29].

Ключовими шляхами вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: підвищення якості управління; вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; вдосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; упровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу й упровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу [7, с. 36].

Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємства є [8, с. 221]:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;



– вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу та ін.

Конкурентні умови господарювання вимагають від підприємств запровадження у виробництво інноваційних процесів і технологій, які дадуть змогу зменшити витрати на виробництво. Своєю чергою, вони підвищуватимуть якість товару і завойовуватимуть нових споживачів на ринку, результатом таких дій є збільшення прибутку. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати під час управління нею.

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств свідчить про те, що її підвищення в кризових умовах господарювання є складним, але вкрай важливим процесом.

Для забезпечення достатнього рівня своєї конкурентоспроможності вітчизняні підприємства потребують передусім значних фінансових ресурсів, а також логічних та послідовних управлінських рішень із боку керівництва. Отже, проведене дослідження доводить те, що конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, що характеризує суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізацію конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності [7, с.8].

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування, та як можливість, ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Ключові процеси діяльності підприємства пов'язані між собою. Ці взаємозв'язки мають послідовність, яка наведена на рис. 1.2.

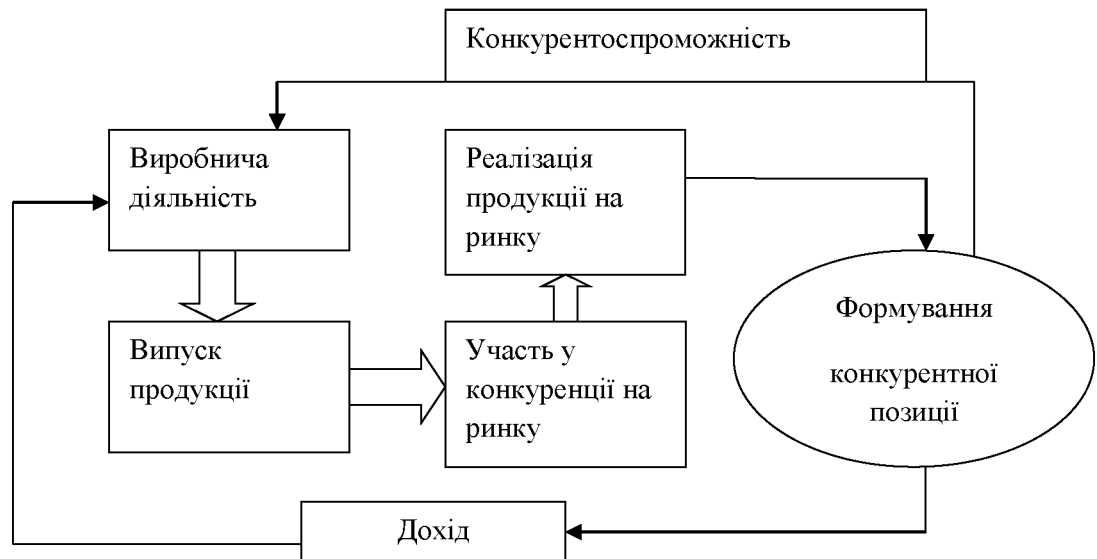


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема ключових процесів діяльності підприємства [9]

Як видно з рис. 1.2 конкурентоспроможність є показником, похідним від показника конкурентної позиції. Адже, конкурентоспроможність представляє собою спроможність підприємства конкурувати, тобто змінювати свою конкурентну позицію на ринку. Характер цієї зміни обумовлений загальною ситуацією на ринку. Зважаючи на те, що конкуренція на ринку зумовлює нестабільне середовище, перед підприємством постає задача зміцнити свою конкурентну позицію [9].

Під зміцненням конкурентної позиції слід розуміти утримання або збільшення значення показника, що визначає її обсяг. Отже, під конкурентоспроможністю можна розуміти здатність підприємства збільшувати та утримувати його конкурентну позицію. Конкурентоспроможність забезпечується наявними у підприємства в даний момент виробничими та фінансовими можливостями, які б могли дозволити йому це зробити [10].

Науковці-економісти пропонують виділяти такі сильні та слабкі сторони конкурентної позиції.

Ознаки конкурентної сили: велика частка на ринку; зростаюча кількість споживачів і поліпшення ставлення споживачів до підприємства та його продукції; підприємство сприймає тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти; підприємство входить до стратегічної групи з найбільш успішним становищем на ринку; підприємство концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку; значно диференційовані товари; більш низькі витрати; рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку; підприємство має технологічну та інноваційну перевагу; готовий до змін менеджмент; підприємство готове скористатися сприятливою ситуацією.

Ознаки конкурентної слабкості: підприємство зіткнулося з конкурентними недоліками; конкуренти захоплюють його частку на ринку; зростання доходів нижче, ніж у середньому по ринку; недостатність фінансових ресурсів; репутація підприємства у споживачів погіршується; підприємство входить до стратегічної групи зі станом, що погіршується на ринку; положення підприємства слабке в найбільш перспективних галузях; високі витрати; підприємство занадто мале, щоб впливати на ринок; підприємство не в силах протистояти загрозі поглинання; низька якість товарів [12].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [16].

До основних шляхів вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства потрібно віднести: підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;

удосконалення організації інноваційної діяльності; упровадження нових інформаційних технологій; упровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу [17].

## 1.2 Чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наявними у нього конкурентними перевагами, що, пов'язані із перевагами продукції, яку воно виготовляє.

Перший тип конкурентних переваг залежить від якісних, кількісних та вартісних параметрів ресурсів, виробленої продукції та товару, з яким суб'єкт бізнесу виходить на ринок. Натомість, вміння ефективно комбінувати переваги продукції, перетворюючи їх на переваги підприємства, забезпечують стійкі та довготривалі конкурентні позиції підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності факторів зовнішнього середовища.

Такі переваги формуються у сфері управління підприємством. Забезпечення конкурентоспроможності передбачає систематизацію всіх чинників, які впливають на неї, та їх подальший аналіз у розрізі окремого підприємства харчової галузі.

Першочерговим при цьому є виділення чинників прямої дії, що формують конкурентні переваги та, відповідно, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. На рис. 1.3 відображено схему ідентифікації чинників конкурентоспроможності підприємств харчової галузі.



Рисунок 1.3 – Послідовність ідентифікації конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості [17]

Отже, із наведеного малюнку, можна зробити висновок, що конкурентні переваги продукції як джерела конкурентоспроможності підприємства харчової галузі утворюються, передусім, у межах операційного циклу, що включає етапи ресурсного забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Наявні та доступні обсяги, якісні властивості та вартісні характеристики ресурсів є потенційними конкурентними перевагами, які можуть бути сформовані на етапі ресурсного забезпечення. Ці конкурентні переваги слід розглядати як основу для створення переваг у сферах виробництва, реалізації продукції та управління.

В умовах зростаючого попиту на натуральні та безпечні продукти харчування все більшого значення набуває екологічність виробленої продукції. Цю характеристику пов'язують із відсутністю або мінімальним рівнем забруднення [19, с. 189].

Іншим видом ресурсів підприємств харчової промисловості є інвестиційні ресурси, які включають, передусім, грошові (власні, залучені, кредитні) та матеріальні (сировина та матеріали, основні засоби). Щодо грошового капталу слід зазначити, що потенційними перевагами підприємства є такі їх характеристики, як оперативність доступу та невисока вартість [21, с. 37].

Якісні та кількісні параметри матеріальних ресурсів впливають на конкурентні переваги продукції. По-перше, це якість продукції, зокрема її фізичні, біологічні, хімічні характеристики. Особливо актуальною в умовах посилення екологічної свідомості суспільства також стає екологічність сировини та продуктів її переробки.

Зокрема, згідно із результатами дослідження С. Ілляшенко 80 % споживачів однозначно готові сплачувати цінову надбавку за екологічні продукти харчування [21].

Наведене підтверджують висновки С. Харічкова та Т. Аверіхіної, які до критеріїв екологічності товару включають екологічні показники якості сировини і матеріалів [22, с. 25]. По-друге, до результатів використання матеріальних ресурсів, які використовуються у виробництві, слід включити безпечність їх застосування для суспільства та довкілля, які необхідно розглядати у межах ланцюга екологічної цінності та екологічного життєвого циклу товару [23, с. 18–20].

Джерелом конкурентних переваг продукції є якісні характеристики сировини та матеріалів, які уможливають максимізацію одного або обох із перелічених результатів. Кількісними характеристиками забезпеченості

підприємства основними засобами є рівень механізації виробництва, кількість технічних засобів на одиницю площі та асортимент доступної техніки з необхідними підприємству технічними параметрами.

Що стосується трудових ресурсів, то найвагомішими факторами конкурентоспроможності є не їх кількісні, а якісні параметри, що формують ключові компетенції підприємства. Саме компетенції, як вважають Г. Хамел та К. Прахалад, забезпечують стійкість конкурентних переваг та довготривалу конкурентоспроможність [23, с. 178–185].

Вчені-економісти визначають компетенції як сукупність навичок і вмінь організації у цілому та персоналу зокрема. Індивідуальні компетенції працівників відображають їх здатність виконувати свої обов'язки. До переліку якісних характеристик персоналу, які слід розглядати як джерела компетенцій та чинники конкурентоспроможності, включають знання, вміння, навички; досвід; особливості поведінки [24, с. 145–146].

Проте, для врахування специфічних особливостей кожного окремого підприємства більш обґрунтованим є об'єднання якостей трудових ресурсів у групи. До них зазвичай відносять професійні, ділові, особистісні (особисті) [25, с. 107]; професійні, особисті, корпоративні [17, с. 15]. Однак, ці групи стосуються виконання персоналом професійних обов'язків. На практиці ж роботодавець також звертає увагу на вік, стать, сімейний стан, стан здоров'я, моральність та інші непрофесійні характеристики.

Наведене враховує А. Качала, яка виділяє п'ять властивостей трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційну, демографічну, медико-біологічну, екологічну та моральну [25, с. 373].

Узагальнюючи описані підходи, характеристики, що відображають якості трудових ресурсів, необхідні у професійній діяльності, у дослідженні об'єднано в єдину групу професійно-кваліфікаційних характеристик із подальшим їх розподілом на професійні (кваліфікація, компетентність,

професійна майстерність та мобільність), ділові (комунікативна культура, вольові й організаторські здібності) і особистісні (культура поведінки, знання етикету, мовлення та культура, ерудиція тощо).

Крім наведених виділено демографічні (вік, стать, сімейний стан тощо), медико-біологічні (стан здоров'я) та моральні (норми, цінності людини, її ставлення до праці, обов'язків) характеристики трудових ресурсів. Серед сукупності чинників, що впливають на кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, більшість дослідників називають економічні та соціальні фактори [28, с. 18].

Основним економічним чинником є розмір заробітної плати, який має забезпечувати розширене відтворення трудового потенціалу. До соціальних факторів належать матеріальні та нематеріальні умови життя, праці, навчання населення. Як справедливо зазначає В. Дієсперов, на початковій фазі відтворення трудового потенціалу формуються кваліфікаційні характеристики здатностей до праці на базі системи освіти [31, с. 10]. Враховуючи ж скрутне матеріальне становище сільського населення, особливо важливою є участь суб'єктів підприємництва в освітній підготовці молоді. У цілому, конкурентні переваги ресурсного забезпечення виробництва систематизовано в табл. 1.2.

Наступним етапом операційного циклу підприємств харчової галузі є виробництво, у межах якого формуються конкурентні переваги продукції. Кількісними оцінками таких переваг є обсяг виготовленої продукції у фізичному та вартісному виразі. Якісні параметри виготовленої продукції включають її фізичні (розмір, колір, форма, міцність, свіжість, вологість тощо), хімічні (вміст основної речовини, а саме: жиру, білків, вуглеводів, цукру та ін.), біологічні (смак, чистота, зараженість шкідниками тощо) властивості [32, с. 23–42].



Таблиця 1.2 – Чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: ресурсне забезпечення

	Якісні характеристики ресурсів	Кількісні характеристики ресурсів
Трудові ресурси	Характеристики трудових ресурсів (демографічні, медико-біологічні, моральні, професійно-кваліфікаційні);  Компетенції персоналу	Наявність та доступність персоналу необхідної кваліфікації
Грошовий капітал	Оперативність доступу;  Вимоги до залучення	Обсяги доступного грошового капіталу
Матеріальні ресурси	Здатність забезпечити належні якість, обсяг і безпечність продукції, збереження довкілля	Обсяги доступних матеріальних ресурсів належної якості;  Своєчасність постачання
Інформаційні ресурси	Достовірність, своєчасність, цінність інформації	Обсяги доступної інформації

Ми бачимо у таблиці 1.2 необхідні параметри (нормативні значення показників) якості продукції визначаються її видом та напрямом використання (для промислових або харчових цілей) [33, с. 670]. Крім того, конкурентною перевагою продукції є її екологічна безпека та натуральність. Важливими є як екологічна безпека процесу виготовлення продукту, так і безпека продукції. Наведені параметри залежать від результатів ресурсного забезпечення та особливостей технологічного процесу.

Вартісні характеристики продукції (тобто її виробнича собівартість) визначаються продуктивністю ресурсів (обсягом виготовленої продукції на одиницю використаних земельних, трудових, матеріальних ресурсів [34, с. 5–6; 35, с. 227–228]), їх вартістю і технологією виробництва. Ключову роль у

формуванні конкурентних переваг продукції відіграє рівень інноваційної активності суб'єктів підприємництва [33, с. 433].

Впровадження інноваційних технологій ведення виробництва може значно підвищити обсяги виробництва за незмінного обсягу застосовуваних ресурсів. Це, у свою чергу, забезпечить скорочення виробничої собівартості. Додаткові переваги може забезпечити впровадження ресурсозберігаючих технологій, до яких відносять технологічний, технічний та організаційний блоки [32, с. 13–15].

Вибір технології виробництва має враховувати три критерії: максимум обсягу виробленої продукції, найвищу якість та мінімальну вартість. З огляду на неможливість одночасного виконання зазначених умов, необхідно знайти такий спосіб виробництва, який би забезпечив виконання одного (пріоритетного) із виділених критеріїв без відчутних втрат інших.

На наступному етапі процесу формування конкурентних переваг продукції підприємств – реалізації – відбувається перетворення продукції (або продукції переробки) у товар. Його кількісні, якісні та вартісні характеристики відображають цінності виготовленого продукту для споживача та визначають рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Саме у товарі, з яким господарюючий суб'єкт виходить на ринок, зосереджуються конкурентні переваги всіх етапів операційного циклу.

Одним з найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості є його здатність забезпечувати партії однорідної продукції, достатні її реалізації за вигідною для підприємства ціною.

Формування конкурентних переваг товару відбувається у рамках маркетингової діяльності. Загальноприйнятим є визначення маркетингу як механізму, способу або інструментарію створення переваг підприємства [34, с. 58].

За результатами дослідження В. Жмайлова та Ю. Данько, збільшення витрат на маркетинг зумовлює суттєве зростання розміру виручки від реалізації [34, с. 52]. Наведене дає підстави стверджувати, що для підприємств харчової промисловості, які в сучасних умовах характеризуються дуже низьким рівнем впровадження елементів маркетингу (про що зазначено у), здійснення маркетингової діяльності можна віднести як до безпосередньо конкурентних переваг (у разі ефективного маркетингу), так і до їх джерел.

Конкурентні переваги товару напряму пов'язані із його спроможністю задовольняти потреби споживачів. З огляду на це, для виявлення чинників конкурентоспроможності, які виникають на етапі збуту, використано концепцію 4С.

Її фундаментальною основою є чотири параметри: товар, вартість, комунікації, доступність, які розглядатись не як характеристики товару, що пропонуються підприємством споживачу (характерно для концепції 4Р), а як характеристики, сформовані потребами та запитамі потенційних покупців [35, с. 52].

До них належать (табл. 1.3):

- якість товару, торгова марка, упаковка (строк зберігання, екологічність, надійність), маркування (як спосіб інформування споживача про переваги та відмінності товару);
- ціна, що відображає не витрати та вигоди підприємств, а витрати споживача на придбання цього товару;
- доступність і максимальне задоволення попиту, що пов'язане із визначенням каналів збуту продукції, які є найзручнішими для покупців та забезпечення максимальної ефективності виробника. Способи та місце реалізації мають визначатись із урахуванням доступності продукції для споживача, а також своєчасності і повноти задоволення його потреби.

Таблиця 1.3 – Чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: виробництво, реалізація, управління

Сфера формування конкурентних переваг	Чинники конкурентоспроможності		
	Якісні	Кількісні	вартісні
Конкурентні переваги продукції			
Виробництво, переробка продукції	Фізичні, біологічні та хімічні властивості продукції, продуктів переробки. Екологічність продукції та технології виробництва	Обсяг виробництва.	Виробнича собівартість.
Реалізація	Якість, упаковка, торгова марка, маркування товару. Поінформованість споживачів про переваги та унікальні властивості товару.	Обсяг товару у пунктах продажу (із врахуванням попиту). Достатні партії однорідної продукції.	Загальна собівартість, ціна продукції.
Конкурентні переваги підприємства			
Управління підприємством	Конкурентні стратегії, синергетичний ефект від комбінації переваг різних видів продукції (виникає у результаті обґрунтованої виробничої структури і асортименту); доступність продукції (мережа збуту) і поінформованість споживачів про переваги, унікальні характеристики підприємства (структура комунікацій, система позиціонування, бренд), які забезпечуються ефективним маркетингом.		

Виходячи з таблиці 1.3 ми бачимо, що інтегрування переваг продукції забезпечує переваги підприємства, які характеризуються найвищим рівнем цінності та можуть забезпечити значно вищу порівняно із конкурентами ефективність і конкурентоспроможність. Такі переваги формуються у сфері управління шляхом координації діяльності на окремих етапах господарювання з ціллю формування та утримання ключових конкурентних переваг на основі ефективного залучення та використання ресурсів і технологій. До управлінських чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, належать виробнича структура, асортимент продукції, наявність і структура торговельної мережі та застосовувані канали збуту, структура комунікацій, наявність бренду. Закріплення інформації про унікальність та переваги як окремих видів продукції, так і підприємства у цілому у свідомості споживачів здійснюється шляхом їх позиціонування [36, с. 112]. Після визначення чинників прямого впливу на конкурентоспроможність необхідно ідентифікувати фактори, які

мають на неї опосередковану дію, та розподілити ці чинники залежно від здатності підприємства регулювати їх дією (табл. 1.4). Перелік внутрішніх чинників обмежується господарськими ризиками, які пов'язані із дією невизначеності внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.4 – Чинники опосередкованого впливу на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості

Ступінь можливого регулювання	Джерела походження	
	Зовнішні	Внутрішні
Нерегульовані	Природні (природно-кліматичні, ґрунтові умови), політичні, соціально економічні (антимонопольна політика, інвестиційна привабливість економіки, рівень інноваційного розвитку; платоспроможність попиту; політика інших країн), фінансові (податкова, кредитна, фіскальна політика, інфляція), ринкові (кон'юнктура на світових ринках; розвиток ринку землі; ринкова інфраструктура) чинники.	–
Слабкорегульовані (на засадах співконкуренції)	Соціально-економічні (інвестиційна привабливість; розвиток трансферу технологій; трудовий потенціал; транспортна система), ринкові (кон'юнктура на внутрішніх ринках; тип та інтенсивність конкуренції на ринку)	Кредитний, інвестиційний ризики.
Регульовані	–	Кредитна історія; рівень інноваційного розвитку підприємства; ефективність виробництва, у цілому господарської діяльності; інвестиційна привабливість підприємства; виробничі, ринкові ризики.

Виходячи з таблиці 1.4 ми бачимо, що максимально інформативним та адаптованим до потреб процесу формування конкурентоспроможності є розподіл чинників залежно від джерела походження. У межах цієї класифікації фактори доцільно згрупувати за можливістю їх регулювання. Встановлено, що переважна більшість зовнішніх чинників є неконтрольованою з боку підприємства. Однак своєчасне та адекватне реагування на їх зміни може забезпечити господарюючому суб'єкту додаткові переваги.

Отже, в основі систематизації чинників конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості лежить розподіл факторів прямого впливу на переваги продукції та переваги підприємства у цілому. Переваги продукції формуються у межах операційного циклу, етапи якого

характеризуються кількісними, якісними та вартісними параметрами земельних, трудових, інвестиційних та інформаційних ресурсів; продукції. Здатність підприємства створювати ефективні та неповторні комбінації переваг продукції забезпечують переваги сфери його управління (тобто, безпосередньо переваги підприємства).

Особливості чинників прямої дії визначають опосередковані фактори, більшість із яких є нерегульованими або слабкорегульованими. Створення нових конкурентних переваг та утримання вже існуючих передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на виділені вище чинники з метою забезпечення високого рівня адаптивності підприємств до зовнішніх викликів та здатності конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках. Така інтерпретація процесу формування конкурентоспроможності відповідає загальноприйнятому тлумаченню управлінської діяльності. Саме тому подальші дослідження слід зосередити на визначенні концептуальних положень управління конкурентоспроможністю підприємства, які будуть покладені в основу пропозицій щодо посилення конкурентних позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

### 1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства

Дослідження будь-якого економічного об'єкту (у т. ч. процесу формування конкурентоспроможності підприємства) має ґрунтуватись на чітко визначеній методології. Найчастіше її пов'язують із організацією певного виду діяльності. В основі такого підходу лежать два визначення методології:

- як внутрішньої впорядкованості та узгодженості окремих частин цілого, що має вигляд логічної структури;
- як сукупності взаємопов'язаних підпроцесів.

У структурі методології можна виділити дві складові: теоретичну та практичну. Перша стосується теорії або вчення про організацію діяльності. Теорію, в свою чергу, ідентифікують як «форму достовірного наукового знання про об'єкт або сукупність об'єктів, яка представляє собою систему взаємопов'язаних тверджень та доведень». Практичний аспект методології пов'язаний із сукупністю методик – процедур і методів отримання нових наукових знань та їх застосування на практиці.

При дослідженні наукової економічної літератури нами було виділено наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств:

Метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором

якої є американський вчений М. Портер [17, с. 5-8]. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$C_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.1)$$

$$C_i^s = \frac{K_i \times \Delta R}{\sum_{i=1}^n K_i \times \Delta R} \quad (1.2)$$



$$\Psi_i^s = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.3)$$

де  $\Psi_i^x$ ,  $\Psi_i^s$  – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i$  і  $C_i$  – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-го підприємством;

$\Pi_i$  – обсяг продажу і-го підприємства;  $n$  – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення  $\Psi_i^x / \Psi_i^s$ , визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Виходячи з таблиці 1.5 можна зрозуміти, що визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі

Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [10, с. 12]. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [10, с. 54].

Перша група – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

Друга група – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Третя група – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

Четверта група – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна). Необхідні для розрахунків показники наведено в Додатку А.

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$Kn/n = 0,15EB + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (1.4)$$

де  $EB$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi\Pi$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$EЗ$  – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

$KT$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40PT + 0,10\Pi\Pi, \quad (1.5)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондоддачі;

$PT$  – відносний показник рентабельності товару;

$\Pi\Pi$  – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi\Pi = 0,29KA + 0,20K\Pi + 0,36KЛ + 0,15KO, \quad (1.6)$$

де  $KA$  – відносний показник автономії підприємства;

$K\Pi$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$KЛ$  – відносний показник ліквідності;

$KO$  – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$EЗ = 0,37P\Pi + 0,29KЗ + 0,21KM + 0,13KP, \quad (1.7)$$

де  $P\Pi$  – рентабельність продажів;

$KЗ$  – затовареність готовою продукцією;

$KM$  – завантаження виробничих потужностей;

$KP$  – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники підприємства-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства (Кп/п) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Також ми вважаємо, що 15 бальна оцінка занадто велика, оскільки незначне відхилення у показниках викликає значну зміну у бальній оцінці, а отже, зменшує ймовірність правильної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства [11, с. 103]. Оцінка підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, як – рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств-

конкурентів. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри [12].

У даній методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентноздатності з метою виявлення безліч найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності, виділяємо методологію її розрахунку.

Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = |a_{ij}| ; i = 1, \overline{n}, ; j = 1, \overline{m}, \quad (1.8)$$

де  $n$  – кількість підприємств;

$m$  – кількість показників;

$a_{ij}$  – показник  $j$ , що характеризує підприємство  $i$ .

Показники, що складають матрицю, постають відносними величинами, і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

Дуже важливий вибір показників, наприклад, у методиках А. Шеремета, Р. Сайфуліна, Г. Савицької, акцентується увага на фінансових показниках для числення рейтингової оцінки, що має однобічний характер [27, с. 36].

У даній методиці використовуються такі показники:

- рентабельність активів;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність основних виробничих фондів;
- рентабельність продукції (робіт, послуг);
- фондоддача;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт маневреності;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності як найбільш твердий критерій платоспроможності.

Цими показниками можна варіювати залежно від стратегічного спрямування розвитку підприємства, головної мети та внутрішніх цілей та мотивації персоналу.

Оцінка конкурентоспроможності на основі перерахованих показників базується на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і виключає суб'єктивність, оскільки враховує реальне положення всіх підприємств-конкурентів.

У матрицю  $A$  необхідно включити додатковий рядок-еталон, значення якого постають еталонними показниками. Як еталонний приймається значення показника, що характеризує середньо галузевий рівень. Крім того, також допустимо прийняти як еталон максимальне значення показника в стовпці  $j$ .

Якщо зміна всіх показників у більший бік розглядається як позитивне явище.

Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства [24, с. 75]. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства, з точки зору оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У

багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи:

- доходний підхід;
- порівняльний (ринковий) підхід;
- затратний (на основі активів) підхід.

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів [17, с. 35].

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є доходний. Цей підхід заснований на припущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг. Відомий спеціаліст в області практики стратегічного управління Григорі Р. Райтер у своїй книжці «У лабіринтах сучасного управління»: відмічає, що «... в базі даних «всесвітнього каталогу» серед опублікованих за останні 20 років 1000 публікацій на цю тему немає жодної українською мовою» [23, с. 98-106]. Перші публікації, присвячені бенчмаркінгу, почали з'являтися в Україні на початку 2000 – 2001 рр. На умку Григорі Р. Рейтера, в одному із розділів своєї книжки «Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу» доказує, що «бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі» [30, с.134].

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. По відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг, керування персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимірювання, достовірність.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Він може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні – проводиться по чинниках, характерних для галузі в цілому;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого поділу найбільш поширеними та максимально вживаними на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній – зіставлення характеру й якості роботи аналогічних підрозділів у межах підприємства, нерідко того самого підрозділу протягом



визначеного часу. Це – початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Зовнішній – вимір характеристик підприємства й їх зіставлення з характеристиками конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Функціональний (на рівні галузі) – оцінка позиції підприємства в галузі. Це необхідно для зіставлення витратних-результативних показників з аналогічними по характеру робіт, які виконуються організаціями. Однак варто бути обережними під час інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не в усіх випадках.

Методика проведення бенчмаркінгу включає такі етапи [21]:

1). Оцінка підприємства і визначення областей для удосконалення. Цей етап припускає діагностику підприємства, визначення ключових показників діяльності. Інформація, отримана в ході оцінки, є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Области, де показники помітно відстають від конкурентних або етальонних, являють собою можливий об'єкт для бенчмаркінгу. Для ефективного проведення процесного етальонного зіставлення необхідно оцінити, як функціонує система керування, визначити можливості підприємства і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів найпоширенішим є SWOT-аналіз.

2). Визначення предмета етальонного зіставлення. При проведенні етальонного зіставлення, заснованого на порівнянні процесів, можливі складності, пов'язані з тим, що багато організацій не знають свого бізнесу-процесу. У цих організаціях не виявлені ні ключові процеси, ні процеси, що входять до складу ключових.

У будь-якого підприємства бізнес-процес складається як з основних, так і допоміжних процесів, і необхідно розуміти різницю між ними. Основні процеси – це процеси поточної діяльності, результати яких спрямовані на

задоволення потреб зовнішніх клієнтів: проектування продуктів і послуг, маркетинг і збут, виробництво продуктів і надання послуг, розрахунки з клієнтом і післяпродажне обслуговування тощо. Допоміжні процеси забезпечують існування основних процесів: підготовка і керування персоналом, інформаційний менеджмент, керування фінансами тощо.

Кожний із наведених процесів може бути розбитий на декілька підпроцесів, що також можуть бути деталізовані на більш дрібні процеси. Не існує твердих правил щодо того, наскільки глибоко варто виявляти процеси і наскільки широко або вузько слід їх описувати. Деталізацію процесів можна продовжувати до рівня робочих операцій. Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня, як основному, так і допоміжному.

3). Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення. Вибір еталонного підприємства – важкий, але важливий етап, що визначає успіх усього проекту. Звичайно підприємства не знають, як підійти до пошуку еталонних підприємств – список кандидатів обмежується одним-двома підприємствами, про які коли-небудь чули керівники. Розповсюдженим способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій у газетах і журналах. У хід активно йдуть особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах тощо. Бенчмаркінговими підприємствами можуть виступити партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

4). Збір інформації. Одним із простих інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де як оціночний елемент може виступати деталізовані етапи бізнесу-процесу, методи керування тощо. У графі «Аналіз еталонного підприємства» описується оціночний елемент, що приймається як еталонний. У графу «Порівняння зі своїм підприємством» заноситься інформація про показники оціночного й еталонного підприємства за кожним оціночним елементом. Графа «Об'єкти для еталонного зіставлення» призначена для конкретизації процесів і методів, які можуть бути перенесені на діяльність підприємства. Остання графа «Обмеження по реалізації ідеї у

своєму підприємстві» визначає обмеження по запозиченню процесів. Це можуть бути, наприклад, специфічні умови впровадження досвіду еталонного підприємства, які неможливо створити на підприємстві, що оцінюється.

5). Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження. Одержавши кількісну і якісну інформацію щодо діяльності еталонного підприємства, його ключових показників, процесів, методів, що використовуються, необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект упровадження досвіду еталонного підприємства. Менеджери, які проводять еталонне зіставлення, повинні усвідомлювати, що не кожне дослідження призводить до змін. Зібрана інформація може показати, що раніше запланований проект удосконалювання неможливо здійснити через виявлені обмеження. Аналіз інформації припускає й аналіз причин виникнення тих або інших бар'єрів. Мінімізація обмежень – одна з невід'ємних задач у процесі бенчмаркінгу. «Розриви» у бізнесі-практиці підприємства, що оцінюється, й еталонного підприємства можуть бути занадто великі, і бар'єри по реалізації проекту поліпшень можуть виявитися нездоланими. Якщо мінімізація обмежень все-таки не дозволяє впровадити бенчмаркінговий досвід, виходить, еталонне підприємство було обране не зовсім вдало, і варто шукати інші варіанти поліпшення та досвід, що підійде саме цьому підприємству.

6). Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства. На цьому етапі необхідно розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

7). Повторна самооцінка й аналіз поліпшень. Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу удосконалень. Коригування результатів еталонного зіставлення і підвищення ефективності нового процесу або

методу виробляється через «зворотний зв'язок», керуючись циклом PDCA: Plan – планування удосконалювання; Do – виконання удосконалювання; Check – перевірка результатів удосконалювання; Act – дія, спрямована на стандартизацію або перепланування.

Цикл PDCA є ключовим підходом до побудови системи загального керування якістю – TQM [23, с. 234]. Цикл символізує принцип повторення в рішенні проблеми – досягнення удосконалень крок за кроком і повторення циклу удосконалення багато разів.

Реалізація плану постійного удосконалювання допомагає підвищити ефективність процесу або методу, що впроваджується, а у випадку успішного здійсненні проекту і досягнення запланованих результатів дозволяє перейти до пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та підприємства є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. Спеціалісти називають бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні

сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів.

Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу підприємство оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях [32, с. 67].

Метод рангів [32, с. 85]. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється

максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів [32, с. 93]. Застосування цього методу передбачає:

- складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами;
- виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення;
- розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності;
- встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

На основі проаналізованих існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити такий висновок.

Апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального, нормативного й ін. Так, кожний підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва. Другий – стан фінансової діяльності підприємства. Третій – ефективність використання потенціалу. Четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності. П'ятий – зусилля в сфері підвищення якості та ін.

#### Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано визначення конкуренції, запропонованого різними вченими-економістами, та зауважено, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована. Виходячи з цього, можна визначити конкуренцію, як сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Було проаналізовано чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та зазначено, що в основі систематизації чинників конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості лежить розподіл факторів прямого впливу на переваги продукції та переваги підприємства у цілому. Переваги продукції формуються у межах операційного циклу, етапи якого характеризуються кількісними, якісними та

вартісними параметрами земельних, трудових, інвестиційних та інформаційних ресурсів; продукції. Здатність підприємства створювати ефективні та неповторні комбінації переваг продукції забезпечують переваги сфери його управління (тобто, безпосередньо переваги підприємства).

Після аналізу чинників прямої дії встановлено, що вони визначають опосередковані фактори, більшість із яких є нерегульованими або слабо регульованими. Створення нових конкурентних переваг та утримання вже існуючих передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на виділені вище чинники з метою забезпечення високого рівня адаптивності підприємств до зовнішніх викликів та здатності конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

2.1 Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках

Харчова промисловість як одна з провідних галузей економіки України має чи аби яку перспективу розвитку як на національному ринку, так і на іноземному. Для ефективного прогресу вона забезпечена як сировинною базою, так і трудовою необхідністю.

Основними галузями, які становлять значиму частку в експорті харчової промисловості, є цукрова, м'ясна, млинарська, круп'яна, виноробна, молокопереробна, консервна та ін. Проте існує низка чинників, що не дає поштовху до розвитку даної галузі.

Впливовим фактором протягом 2013 – 2014 рр. стала нестабільна політична ситуація, що призвела до змін обсягу харчової продукції; недостатньої забезпеченості фінансовими ресурсами для оновлення устаткування та модернізації необоротних активів; скорочення споживчого попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках; протекціоністських заходів із боку країн-імпортерів.

У результаті для України виникла несприятлива ситуація, а саме втрата російського ринку. Після введення Росією ембарго в 2015 р. скоротився майже вп'ятеро експорт українських сирів. Та й узагалі Україна експортувала на іноземні ринки в 2015 р. всього 15 тис. т сиру, що порівняно з 2014 р. на 4,5 тис. т менше [2]. А якщо порівнювати постачання сиру в кращі роки для України, то експорт був на рівні 60 тис. т. Також зменшилася частка продажу сухого молока в країні, що становила лише 68,7 млн. дол. США [2].

Така ситуація пов'язана з обвалом цін на молоко та молочну продукцію у світі, а саме з надвиробництвом його в країнах ЄС та недостатнім рівнем попиту в Китаї. Позитивним аспектом в аналізі харчової промисловості є збільшення експорту цукру. У 2016 р. лідером з імпорту українського цукру стала Румунія, обсяги поставки Україною становили 20 тис. т. [3].

Завдяки повному використанню квот на безмитні поставки в ЄС й відбулося збільшення експорту в даному напрямку. Для підтримки високого рівня експорту необхідно орієнтуватися на ринки Близького Сходу та Центральної Азії, вирішивши проблему транзиту товару через російський ринок. Користується попитом за кордоном українська курятина, експорт якої в 2016 р. збільшився на 29% (28,9 млн. дол. США) порівняно з попереднім періодом.

Основними країнами поставки м'яса птиці стали: Ірак – 7,6 млн. дол. США, Нідерланди – 3,6 млн. дол. США та Єгипет – 3,4 млн. дол. США [4]. У 2016 р. були отримані сертифікати в ОАЕ для розширення ринків збуту.

Тобто експорт українського м'яса й надалі буде збільшуватися через девальвацію національної валюти, що призводить до конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Щодо загальної характеристики обсягів експорту продукції зернових культур, то можемо спостерігати лише позитивні тенденції. Це спричинено тим, що поставка відбувається в усі країни світу, а не лише на російський ринок чи країни СНД.

Якщо аналізувати у цілому експорт харчової промисловості України, то торгівля агропродукцією з Азією у 2015 р. уже принесла Україні 7,5 млн. дол. США. У 2016 р. значно збільшилось постачання до Китаю такої продукції, як олія, зернові культури, вина, спирт, соки, кондитерські вироби, сири та йогурти. Обсяги поставки наведеної вище продукції також збільшилися до Туреччини та Ізраїлю і становили 762 млн. дол. США в 2016 р. Основними ринками збуту залишилися Таїланд, Малайзія, Індонезія та Філіппіни – експорт становив 741 млн. дол. США [1].

Щодо конкурентоздатності харчової продукції, то Україна займає посереднє місце за Індексом глобальної харчової безпеки (GFSI), а саме 52-е місце серед 109 країн. За економічною доступністю харчових продуктів – 50-е місце. На жаль, за економічними і нематеріальними ознаками показники імпортової продукції є більш привабливими для вітчизняного споживача [7]. Деякі підгрупи в харчовій промисловості мають позитивну динаміку, а саме постачання меду. Лише за перший квартал 2017 р. Україна експортувала в два рази більше, ніж за 2016 р., а саме 22 тис. т. меду.

Основними країнами-споживачами є США, Німеччина та Польща. Незважаючи на те що польські споживачі завжди закуповували мед у Китаї, що є найбільшим експортером, вони віднайшли для себе вигідну ціну та відповідність якості саме на українському ринку. Позитивних змін набувають готові продукти із зерна, різні харчові продукти, тютюн та його замітники. Найменш конкурентоздатними є м'ясна продукція, продукти переробки овочів, кондитерські вироби та цукор, алкогольні напої. Якщо аналізувати індекс фізичного обсягу зовнішньої торгівлі на експорт, то він становить у 2017 р. 102,7% до попереднього року; індекс цін – 115,9%; ціновий індекс умов торгівлі – 101,7% до 2016 р. [5].

Для аналізу даної промисловості на вітчизняному ринку необхідно досліджувати такі показники, як індекси виробництва та реалізації, показники дохідності, рентабельності, продуктивності та ін. На загальнодержавному рівні харчова промисловість займає лідируюче місце за обсягами реалізованої харчової продукції в 2012-2018 рр. (табл. 2.1). Як бачимо, за останні роки обсяг реалізованої харчової продукції має позитивну динаміку. У 2017 р. значення показника становить 462 418,9 млн. грн., що на 274 896,9 млн. грн. більше, ніж у 2012 р. (на 126,6% більше). Якщо порівнювати 2017 р. з попереднім періодом, то збільшення відбулося на 16,2%. Аналіз динаміки обсягу виробництва продукції харчової галузі наведено на рис. 2.1. [5]



Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу виробництва продукції харчової галузі [5]

Щодо динаміки основних показників економічної діяльності підприємств харчової промисловості, то спостерігаємо такі зміни в 2017 р.: – підприємства, що отримали прибуток від діяльності, – 69,8%; – підприємства, які отримали збиток від діяльності, – 30,2%; – результат від операційної діяльності великих та середніх підприємств – 18 741,4 млн. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої харчової продукції за 2012-2018 рр.

Роки	Обсяг виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	
	млн. грн	у % до підсумку
2012	187522,0	18,0
2013	216454,0	16,6
2014	245869,7	18,0
2015	253439,0	19,2
2016	302391,9	21,2
2017	398023,2	22,4
2018	462418,9	21,4

В таблиці 2.1 ми бачимо, що для дослідження тенденцій обсягів виробництва харчової продукції також було проаналізовано індекс харчової продукції за 2014-2018 рр. (табл. 2). За регіональним критерієм найбільші обсяги реалізованої продукції мали Вінницька, Київська, Полтавська, Дніпропетровська, Харківська, Черкаська області та м. Київ. Аналізуючи дані

табл. 2.2, можемо спостерігати позитивну динаміку зростання виробництва харчових продуктів у 2016-2017 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка індексу продукції харчової промисловості за 2014-2018 рр. (у відсотках до попереднього року)

Виробництво:	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2014
Харчова продукція	96,4	104,6	87,2	106	104,2	7,8
М'ясо та м'ясні продукти	110,5	100,5	99,8	104,5	101,3	-9,2
Молочні продукти	100,5	100,1	91,2	98,6	102,1	1,6
Олія та тваринні жири	92,6	121,5	85,8	116,5	118,7	26,1
Перероблення та консервування фруктів і овочів	99,8	102,9	74,6	100,2	105,1	5,3
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	105,1	98,7	71,4	115,6	106,8	1,7
Продукти борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	96,7	100,6	94,6	100,7	99,4	2,7
Хліб, хлібобулочні і борошняні вироби	96,5	89,5	86,9	97,7	96,9	0,4
Виробництво інших харчових продуктів	85,5	110,8	79	111,5	102,2	16,7
Виробництво цукру	58,9	166,8	69,5	136,2	99,2	40,3
Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби	100,5	76,2	82,9	98,6	106,4	5,9
Чай та кава	110,7	106,1	92	103,7	93,7	-17
Прянощі і приправи	98,6	93,1	86,4	100,4	104,8	6,2
Напої	90,8	91,7	88,6	96,1	101,6	10,8
Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв	84,3	93,7	93,1	86	87,9	3,6
Виноградні вина	94,3	97,1	122,1	100,7	90,5	-3,8
Безалкогольні напої, мінеральні води та інших води, розлиті у пляшки	93,1	93,9	93,2	106	114,1	21
Тютюнові вироби	91,8	104,5	108	104	94,9	3,1

Виходячи з таблиці 2.2 ми бачимо, що у 2016-2017 рр. виробництво молочної продукції мало тенденцію до спаду порівняно з попередніми роками. Також за останні три роки негативною динамікою характеризується

виробництво хлібобулочних виробів, борошномельних, круп'яних, тістечок та тортів, сухарів та сухого печива. У 2017 р. виробництво цукру збільшилося на 36,2% порівняно з 2016 р., проте в 2018 р. показник знизився до 99,2%. Також за 2017-2018 рр. позитивною тенденцією характеризується виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Проаналізувавши сучасний стан харчової промисловості України, можна виокремити головні проблеми, з якими стикаються на своєму шляху українські підприємства у сфері постачання на національний та іноземний ринки конкурентоспроможної продукції:

- скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства, від якого залежать ціна та якість продукції;
- завищені ціни на орендну плату за сільськогосподарські землі;
- несприятливий клімат для отримання великих обсягів урожаю, через що відбувається помітне скорочення виробництва продукції;
- застаріле обладнання та недосконала техніка обробки сировини;
- відсталість від удосконалених методик зарубіжних колег полягає у тому, що Україна протягом багатьох років не тільки не відповідає європейським нормам, а й не змінює їх. Якщо розглядати технологію обробки заморожених продуктів харчування в Європі, то, відповідно до ДСТУ, рівень температури повинен бути  $-18^{\circ}\text{C}$ , тоді як Україна, відповідно до ДСТУ, встановлює  $-12^{\circ}\text{C}$ ;
- невідповідність міжнародним стандартам якості продукції і, як наслідок, зниження попиту на вітчизняні товари;
- залежність експорту української продукції від попиту на іноземних ринках;
- недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами та незначна інвестиційна привабливість для іноземних інвесторів.

Для стратегічного розвитку харчової промисловості України, необхідно прийняти та реалізувати такі заходи:

- розширити нові ринки збуту, а також на вже завойовані ринки здійснювати поставку не лише стандартного асортименту звичного для споживачів, а й наполягати на постачанні нової продукції;

- дотримуватися міжнародних стандартів якості продукції, а в разі недотримання дійсно карати на законодавчому рівні;

- вдосконалити техніку обробки сировини, щоб відходи становили мізерну частку, внаслідок чого знизимо вартість сировини, а отже, й ціну на продукцію;

- забезпечити українські підприємства харчової галузі висококваліфікованими спеціалістами, які не будуть цуратися іноземного досвіду й реалізовувати на практиці;

- розробити програму щодо реальної допомоги малим та середнім виробникам сільськогосподарської продукції у вигляді дотацій та компенсацій. Оскільки клімат є засушливим та половина земельних угідь згорає, то фермери потребують компенсації, щоб в наступному році відшкодувати малий урожай та закупити посівний матеріал;

- проаналізувати іноземні ринки та прийняти заходи щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів;

- збільшити інвестиції з боку держави в харчову промисловість та створити сприятливий клімат для іноземних інвесторів;

- реалізовувати монетарну політику так, щоб купівельна спроможність населення України могла забезпечити високий попит на вітчизняному ринку. Таким чином, харчова промисловість займає провідне місце серед інших галузей, що забезпечують економічну стабільність у країні.

Уряду необхідно проаналізувати вищенаведені проблеми та взяти заходи, що спонукатимуть до розвитку і підвищення конкурентоспроможності галузі. Висновки. Сьогодні харчова промисловість має позитивну тенденцію в обсягах виробництва та поставках продукції на іноземні ринки. Щороку Україна намагається розширити свої географічні кордони ринку збуту і має для цього можливості. Насамперед, необхідно

переорієнтуватися на збут готової продукції, а не сировини. Головною проблемою залишається нестабільна економічна та політична ситуація у країні, що спричиняє несприятливий клімат для іноземних інвесторів. На тлі цього економіка України стала вразливою, скоротилися попит і обсяги виробництва.

Для відновлення функціонування експортної діяльності харчової промисловості необхідно прийняти відповідні заходи, а саме: застаріле обладнання змінити новим для швидкої обробки сировини і, відповідно, збільшити обсяг поставки; експортувати продукцію, що відповідає європейським стандартам; збільшити інвестиції з боку держави в харчову промисловість та проаналізувати іноземні ринки для експортування необхідної продукції відповідній країні.

Харчова промисловість є однією з провідних структуро-формуєчих галузей не лише агропромислового комплексу, а й усього народного господарства України. Питома вага цієї галузі в структурі виробництва предметів споживання сягає 52,8%, у загальному обсязі промислової продукції - 16,3%, а продукції агропромислового комплексу - 33,5% [37]. Отже, одним із головних завдань на шляху побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення питань забезпечення вітчизняного ринку високоякісними і конкурентоспроможними продуктами харчування. Дослідження конкурентоспроможності підприємств є дуже складним процесом. У першу чергу, це пов'язано з різноманіттям визначень поняття «конкурентоспроможність», а також з великою кількістю факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. На конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості в цілому впливають такі фактори, як наука, технологія, капітал, інфраструктура, сировинна база, інформація, кадровий потенціал та менеджмент. У сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності харчових підприємств, їх продукції залежить від наявності сировинної бази, вміння правильно організувати канали збуту своєї



продукції, а також високого рівня конкурентоспроможності персоналу, особливо керівників, професіоналів і фахівців.

Визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності будь-якої галузі є наявність конкурентних переваг. Основними конкурентними перевагами, якими прагнуть володіти підприємства харчової промисловості, є: ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні та культурні конкурентні переваги (рис. 2.2) [38].

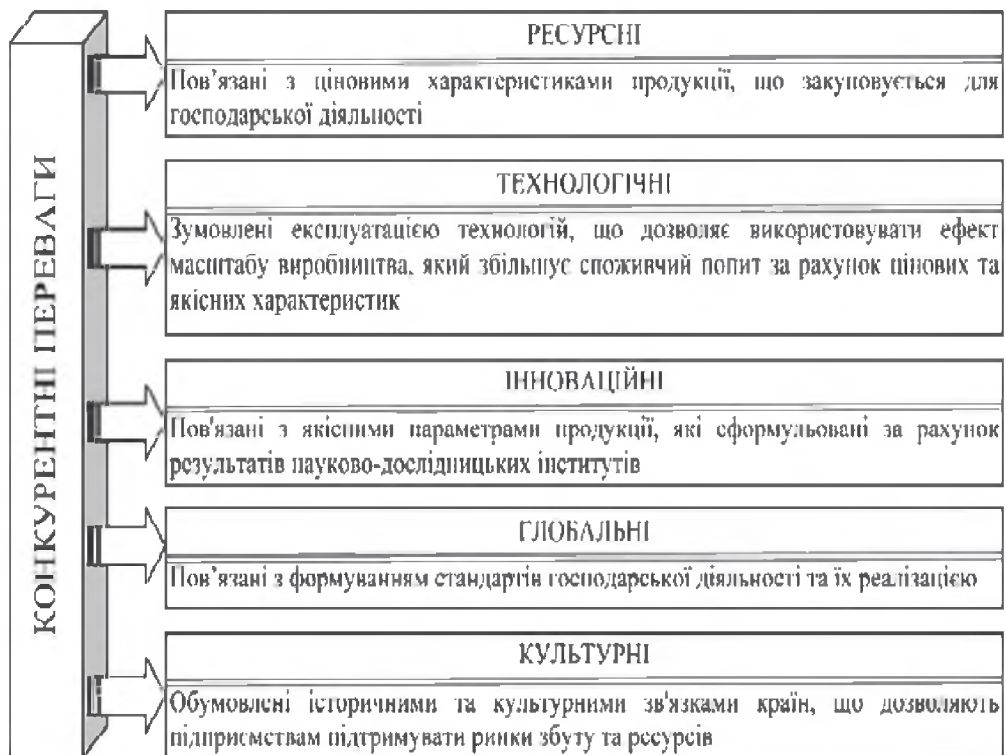


Рисунок 2.2 – Переваги підприємств харчової промисловості [38]

Отже, підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це означає, що фірма займає стабільне місце на ринку та її продукція користується постійним попитом. Багато підприємств невірно трактують поняття «конкурентоспроможність», розглядаючи при аналізі конкурентоспроможності лише сукупність показників якості товару. Однак,

розглянувши світовий досвід, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства тільки на третину пов'язана з якістю товару.

Тому під конкурентоспроможністю доцільно було б розглядати не певний показник, який має кількісний вимір, а стратегію розвитку підприємства, яка містить комплекс маркетингових заходів та прийомів менеджменту.

Одним із інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це одна із найбільш важливих діагностичних процедур, що використовуються консультативними фірмами світу. Процедура проведення SWOT-аналізу в загальному вигляді зводиться до заповнення матриці, в якій відображаються, а потім зіставляються сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства (галузі), а також можливості й загрози ринку.

Завдяки отриманим результатам можна визначити, які кроки можуть бути прийняті для розвитку підприємства, а також, які проблеми необхідно терміново вирішити. Харчова промисловість Запорізької області посідає провідне місце в структурі промисловості регіону. Незважаючи на падіння обсягів виробництва продукції, галузь впевнено утримує лідерські позиції (32%) у структурі промислового виробництва області. В області 90 великих та 140 малих приватних підприємств харчової і переробної промисловості, на яких працюють 16 тис. осіб. Щоденно до столу мешканців Запоріжжя надходить майже 200 тонн хліба, понад 900 тонн молока та молочних продуктів, близько 100 тонн м'яса та м'ясних продуктів, 140-150 тонн цукерок та кондитерських виробів [39].

За даними Департаменту агропромислового розвитку облдержадміністрації, щорічно в області виробляється понад 11 тис. тонн м'яса та субпродуктів, 33 тис. тонн молока та молочних продуктів, 70 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів, 66 тис. тонн борошна, 675 тис. тонн олії, біля 12 тис. тонн ковбасних виробів, 4 тис. тонн рибної продукції, 4 млн. дол. безалкогольних напоїв, 3,6 млн. дол. мінеральних вод.

За обсягами виробництва олії соняшникової Запорізька область посідає провідне місце в Україні.

За підсумками роботи за 8 місяців 2019 року збільшено виробництво м'яса свійської птиці замороженого на 75,5%, молока обробленого – 16,3%, риби переробленої чи консервованої – 83,1%, олії соняшникової нерафінованої – 4,6%, круп – 1,4%, ковбасних виробів – 36,3%, безалкогольних напоїв – 13,7%.

Питома вага харчової та переробної промисловості в загальному обсязі реалізації промислової продукції області складає 11,8%. Щорічно реалізується продуктів харчування на 14,0 мільярдів гривень.

В основний капітал підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв у 2018 році інвестовано 400,3 млн. грн.

За 1 півріччя 2019 року експортовано харчових продуктів на суму 238,1 млн. доларів.

На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони діяльності підприємств харчової промисловості, а також можливості і загрози, пов'язані з подальшою діяльністю цих підприємств (Додаток Б).

Прискорення темпів розвитку харчових підприємств стримується через відсутність на переважній більшості підприємств не тільки стратегічних, а й поточних планів розвитку, що виключає існування стратегії розвитку та чітко визначених показників діяльності. На підприємствах не здійснюється моніторинг та контроль за виконанням поставлених завдань, не виконується

їх коригування при зміні умов зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. За допомогою проведеного SWOT-аналізу були обрані фактори, які найбільш істотно впливають на результати господарської діяльності підприємств харчової промисловості. Визначено, що підприємства функціонують у зовнішньому середовищі, яке характеризується високим ступенем нестабільності, несвоєчасно та неадекватно реагують на події, що відбуваються в ньому. Такі підприємства, як правило, характеризуються низьким рівнем конкурентоспроможності. Проведеними дослідженнями встановлено, що з метою підвищення конкурентоспроможності даного сектора в Запорізькій області повинна бути розроблена стратегія, яка спрямована на:

- постійне використання нововведень;
- пошук нових, більш досконалих форм товару, що випускається;
- випуск продукції такої якості, яка відповідає б державним і світовим стандартам;
- збут товарів у ті сегменти ринку, де найбільш високий попит та вимоги до якості;
- використання високо-якісної сировини та матеріалів;
- постійне навчання та перепідготовка кадрів;
- проведення маркетингових досліджень ринку з метою встановлення потреб споживачів;
- аналіз конкурентів для виявлення своїх сильних та слабких сторін;
- підтримання контактів з науково-дослідними організаціями та інвестування наукових розробок, спрямованих на підвищення якості продукції.

Сформована стратегія розвитку дозволить підприємствам харчової промисловості ефективно використовувати та формувати конкурентні переваги, які дадуть можливість залучати інвестиційні кошти у достатніх для підприємства обсягах, що дасть змогу зменшити вплив негативних факторів

на подальшу діяльність підприємств та підвищить рівень їх конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізької області потребує розробки стратегії розвитку та визначення основних цілей діяльності з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби.

Запорізька область, володіючи важливими конкурентними перевагами (сприятливі природно-кліматичні умови, зручне географічне розташування, кваліфікований персонал тощо), має усі перспективи для досягнення високого рівня конкурентоспроможності харчових підприємств.

## 2.2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю провідних підприємств кондитерської галузі

З метою визначення рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі та визначення впливу на неї різноманітних факторів ми пропонуємо скористатися методом “аналізу ієрархій”, розробленим Т. Сааті [6, с. 25].

На основі проведеного пофакторного аналізу можна запропонувати кондитерським підприємствам більш ефективніше враховувати у своїй діяльності ті фактори, що чинять найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств з метою посилення своїх позицій на внутрішньому ринку країни. Кондитерська промисловість України налічує близько 1 тис. різних за профілем і обсягами виробництва підприємств.

Найбільш жорстка конкурентна боротьба точиться між провідними підприємствами галузі. Тому ми вважаємо за доречне проаналізувати конкурентоспроможність тих підприємств, які займають лідируючі положення на ринку України, а саме: кондитерська корпорація “Roshen”, ЗАТ “Кондитерська компанія «А.В.К.»», ПО «Київ-Конті», ЗАТ «Крафт Фудз Україна» та ЗАТ «Світоч».

Метод «аналізу ієрархій» (МАІ) [15] складається із ряду елементів, що оцінюються за спеціальною шкалою у вигляді суджень експертів. Після обробки експертних думок методами матричної алгебри розраховуються кінцеві оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому визначається відносний ступінь взаємного впливу ієрархій. Мета, фактори оцінювання і альтернативи створюють ієрархічну структуру (рис. 2.3).

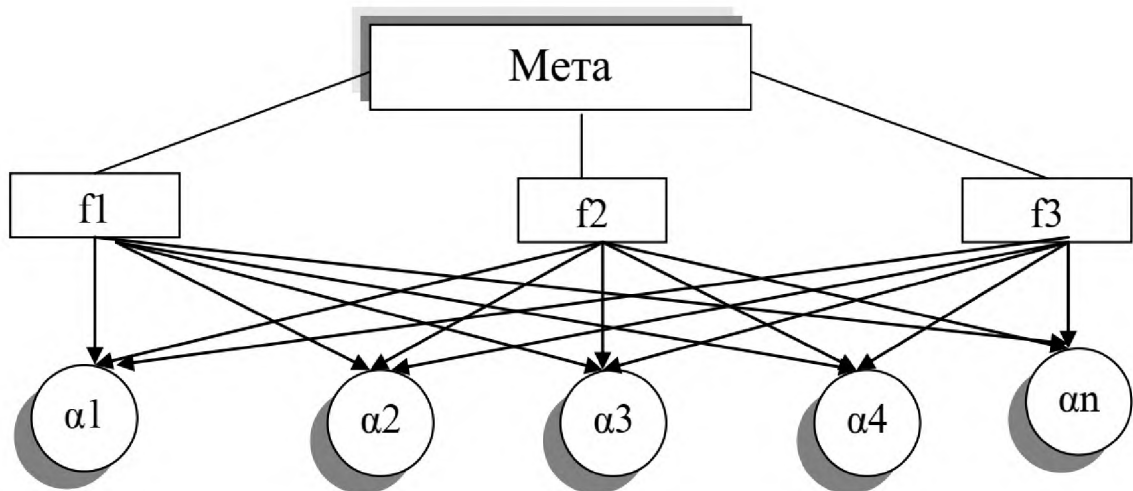


Рисунок 2.3 – Дерево цілей МАІ [15]

де  $f_1, f_2, f_3$  – фактори (показники), що визначають альтернативи;  
 $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$  – альтернативи.

Розгляд цієї схеми дозволяє сформулювати ряд положень, що відображають суть методу «аналізу ієрархій»:

– кількість рівнів ієрархій, що описують конкретну прикладну задачу, може бути різною і залежить від її специфіки. Кожний елемент верхнього рівня являється направляючим для елементів нижнього рівня ієрархії. Це означає, що важливість (ваговий коефіцієнт факторів альтернативи) розглядається відносно мети вибору альтернативи. Тому при бінарному порівнянні факторів кожен із них оцінюється відносно поставленої мети і відповідно визначає рівні взаємної переваги;

– попарні порівняння факторів здійснюються на основі домінуванням одного з елементів над іншим. Ці судження відображаються на шкалі МАІ у цілих числах. Якщо елемент А домінує над елементом В, то клітина квадратичної матриці, що відповідає рядку А і стовпчику В заповнюється цілим числом. І, навпаки, клітина, що відповідає рядку В і стовпчику А – числом, яке обернене до нього.

– обробка результатів здійснюється на базі методів матричного аналізу із використанням цілого ряду спеціальних процедур оцінки переваг на основі шкали МАІ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Шкала співвідношення МАІ

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значимість	Два фактори (показники) вносять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяка перевага значимості одного фактора (показника) над іншим	Досвід і судження дають легку перевагу одному фактору (показнику) над іншим
5	Суттєва або сильна значимість	Досвід і судження дають суттєву перевагу одному фактору (показнику) над іншим
7	Дуже сильна або очевидна значимість	Перевага одного фактора (показника) над іншим дуже сильна, вона фактично очевидна
9	Абсолютна значимість	Перевага одного фактора (показника) над іншим у вищій мірі переконлива
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми позначками шкали	Ситуація, коли потрібне компромісне рішення
Зворотні величини наведених чисел	Якщо фактору (показнику) і у порівнянні з j присвоюється одне із наведених вище чисел, то фактору (показнику) j у порівнянні з і присвоюється зворотне значення	Якщо над діагоналлю матриці ціле число, то під діагоналлю – його зворотне значення
Раціональне значення	Відношення, що виникає у заданій шкалі	Для отримання матриці необхідно n – числових значень

Виходячи з таблиці 2.3 можна виділити рекомендовані 4 способи обробки інформації:

1). Підсумувати елементи кожного рядка та нормалізувати їх діленням кожної суми рядка на суму всіх елементів. Сума отриманих результатів дорівнюватиме 1. Перший елемент результуючого вектора буде пріоритетом першого об'єкта і т.д.

2). Підсумувати елементи кожного стовпчика і отримати обернені елементи цих сум. Нормалізувати їх так, щоб їх сума була рівною 1, розділивши кожну обернену величину на суму всіх обернених величин.

3). Розділити елементи кожного стовпчика на суму елементів цього стовпчика, тобто нормалізувати стовпчик. Потім підсумувати елементи кожного отриманого рядка і розділити цю суму на кількість елементів у рядку – усереднення за нормалізованими стовпчиками.

4). Помножити  $n$  – елементів кожного рядка та знайти із добутку корінь  $n$ -го ступеня. Нормалізувати отримані результати. Але, якщо матриця  $M [n]$  містить елементи узгодженості суджень, зазначені способи розрахунку дають різні результати векторів пріоритетів. Тому розрахунок показників узгодженості здійснюється наступним чином.

Визначається наближена оцінка головного власного значення матриці суджень. Для цього підсумовується стовпчик суджень, а потім сума першого стовпчика множиться на величину першої компоненти нормалізованого вектора пріоритетів, сума другого стовпчика – на другу компоненту. Після чого розраховані числа підсумовуються. Таким чином, ми отримуємо  $\lambda_{max}$ , яка називається оцінкою максимуму або головним судженням матриці  $M [n]$ . Це наближення використовують для оцінки узгодженості суджень експертів. Чим ближче  $\lambda_{max}$  до  $n$ , тим більш узгодженими являються зображені у матриці  $M [n]$  судження. Відхилення від узгодженості можуть бути виражені величиною, яка називається індексом узгодженості ( $I_V$ ). Його ми пропонуємо визначати за формулою 2.1.

$$I_V = \frac{|\lambda_{max} - n|}{(n - 1)} \quad (2.1)$$



При оцінюванні величини межі неузгодженості суджень для матриць розміром від 1 до 15 методом імітаційного моделювання отримані оцінки випадкового індексу ( $BI$ ), який являється індексом узгодженості для згенерованих випадковим чином (за шкалою від 1 до 9) позитивної зворотної симетричної матриці. У табл. 2.4 приведені середні (модельні) значення  $BI$  для матриць із  $n = 1 \div 15$ .

Таблиця 2.4 – Значення випадкових індексів

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Виходячи з таблиці 2.4 відношення  $IУ$  до середнього  $BI$  для матриці суджень того ж порядку Сааті називає відношенням узгодженості ( $BU$ ).

$$BU = IU/BI \quad (2.2),$$

де  $n$  – кількість елементів матриці.

Значення  $BU \leq 0,1$  вважається прийнятною межею допустимої узгодженості суджень. Якщо  $BU > 0,1$ , дані в тій чи іншій матриці необхідно уточнювати. Визначення пріоритетності об'єкта визначається сумою добутків локальних пріоритетів кожного об'єкта за кожним критерієм на значення цього критерію. Послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства кондитерської промисловості України, на нашу думку, повинна включати наступні етапи:

- вибір факторів конкурентоспроможності підприємств;
- визначення їх пріоритетів;
- розрахунок показників конкурентоспроможності;
- переведення числових показників у бальні оцінки за дев'ятибальною шкалою.
- визначення пріоритетів кожного підприємства (підприємство з кращим показником отримує вищу оцінку, тому отримане найбільше число буде відображати більшу кількісну конкурентоспроможність за даним фактором);

– розрахунок кількісних складових конкурентоспроможності кожного підприємства. Це здійснюється шляхом множення кількісної конкурентоспроможності підприємства на його важливість. Після цього підраховується сума всіх добутоків. Отриманий результат буде відображати конкурентоспроможність підприємства. Найбільше значення відповідає більшій конкурентоспроможності.

Важливість критеріїв необхідно оцінювати шляхом парних порівнянь кожного фактора з іншим. Для п'яти груп факторів здійснюється 9 попарних порівнянь, визначаючи перевагу одного фактора над іншим (за дев'ятибальною шкалою МАІ).

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової галузі візьмемо наступні фактори: конкурентоспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом [15, с. 154].

Введемо їх позначення:

$Kn$  – конкурентоспроможність продукції;

$Зб$  – збутова діяльність;

$У$  – управління виробництвом.

Враховуючи, що кожен з цих показників має різний ступінь важливості, заповнимо матрицю для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства  $Kn$  (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Загальні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості

	$Kn$	$Зб$	$У$	Вектор пріоритетів
$Kn$	1	3	2	0,548
$Зб$	1/3	1	2	0,262
$У$	1/2	1/2	1	0,190

Виходячи з таблиці 2.5 можна розрахувати коефіцієнти вагомості критеріїв (вектори пріоритетів) одним із способів Т. Сааті. В даному випадку пріоритети визначаються наступним чином: елементи кожного рядка перемножуються та із добутку знаходяться корні четвертого ступеня.

Здійснюється нормалізація отриманих чисел шляхом ділення кожного з них на їх загальну суму.

Згідно значень даного вектора ми можемо зробити висновок, що найбільш вагомими являються критерії *Kn* та *Зб*. За формулами Сааті [19] розрахуємо показники узгодженості, при цьому значення *VI* візьмемо із табл. 2.5 (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники узгодженості

Показник	Значення
<i>λmax</i>	3,11
<i>IУ</i>	0,055
<i>VI</i>	0,58
<i>ВУ</i>	0,095

Ми бачимо в таблиці 2.6, що отримане значення  $ВУ = 0,095 < 0,1$ , вважається прийнятним для використання. На прикладі конкурентоспроможності продукції розглянемо заповнення матриць порівнянь для кожного підприємства.

Оскільки найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства чинить конкурентоспроможність продукції, то проведемо матричний аналіз її складових.

Для цього складемо матрицю порівнянь конкурентоспроможності продукції провідних підприємств галузі, оцінивши критерії конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції провідних підприємств кондитерської промисловості

	<i>Пр</i>	<i>Я</i>	<i>Ц</i>	Вектор пріоритетів
<i>Пр</i>	1	2	3	0,54
<i>Я</i>	½	1	2	0,29
<i>Ц</i>	1/3	½	1	0,17

Виходячи з таблиці 2.7 ми можемо зробити висновок, що найбільш вагомим являється критерій – питома вага обсягів реалізації продукції провідними кондитерськими підприємствами. Тепер розрахуємо показники узгодженості показників вищенаведеної матриці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники узгодженості

Показник	Значення
<i>Атах</i>	3,03
<i>IУ</i>	0,015
<i>ВІ</i>	0,58
<i>ВУ</i>	0,026

Ми бачимо, що показники наведені в таблиці 2.8 є узгодженими, тобто їх можна використовувати для подальших розрахунків. Однією із основних складових конкурентоспроможності продукції є питома вага реалізації продукції кондитерськими підприємствами, тому доцільно провести її аналіз. Для цього скористаємося вихідними даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Обсяги та питома вага реалізації продукції провідними підприємствами кондитерської галузі у 2018 р.

№ п/п	Підприємство	Обсяги реалізації, млн. грн.	Питома вага, %
1	«Roshen»	1239,804	41,9
2	«А.В.К.»	664,897	22,5
6	«Київ-Конті»	370,0	12,5
4	«Монделіс Україна»	344,709	11,6
5	«Світоч»	342,258	11,5
	Всього	2961,668	100

Виходячи з таблиці 2.9 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у обсязі реалізації кондитерської продукції провідними підприємствами України займає корпорація «Roshen», на долю якої припадає 41,9 %. Майже вдвічі менше реалізується продукції компанією «А.В.К.». Приблизно рівні частки припадають на долю «Крафт Фудз Україна» та «Світоч».

Після аналізу структури обсягів реалізації необхідно скласти порівняльну матрицю питокої ваги продажу продукції підприємствами кондитерської галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльна матриця питокої ваги реалізації продукції підприємствами кондитерської промисловості

Назва підприємства	"Roshen"	"А.В.К."	"КиївКонті"	"Крафт Фудз Україна"	"Світоч"	Вектор пріоритетів
"Roshen"	1	5	4	3	3	0,46
"А.В.К."	1/5	1	3	2	2	0,20
"КиївКонті"	¼	1/3	1	2	1	0,12
"Монделіс Україна"	1/3	½	½	1	2	0,12
"Світоч"	1/3	½	1	½	1	0,10

Виходячи з таблиці 2.10 ми бачимо, що серед найбільших виробників кондитерської галузі найбільший вплив на зміну структури обсягів реалізації продукції чинять корпорація «Roshen» та компанія «А.В.К.». Тепер необхідно проаналізувати узгодженість показників цієї матриці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники узгодженості

Показник	Значення
$\Delta_{max}$	5,42
$IU$	0,11
$VI$	1,12
$BV$	0,09

Виходячи з таблиці 2.11,  $BV = 0,09 < 0,1$ , дані є правдивими та узгодженими, тобто їх можна використовувати для подальших розрахунків. Аналогічно складаються матриці конкурентних порівнянь для інших складових конкурентоспроможності продукції провідних підприємств кондитерської галузі. Результати проведених розрахунків можна звести у матрицю конкурентоспроможності продукції підприємств кондитерської галузі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Зведена матриця конкурентоспроможності продукції підприємств кондитерської галузі

Підприємства	$Pr$	$Я$	$Ц$	Загальна пріоритетність	Ранг
Вектор пріоритетів	0,54	0,29	0,17	1	-
"Roshen"	0,46	0,11	0,14	0,3041	1
"А.В.К."	0,20	0,16	0,09	0,1697	4
"Київ-Конті"	0,12	0,15	0,43	0,1814	3
"Монделіс Україна"	0,12	0,21	0,18	0,1563	5
"Світоч"	0,10	0,37	0,16	0,1885	2

Отже, виходячи з таблиці 2.12 на основі матриці конкурентоспроможності продукції провідних підприємств кондитерської галузі можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є продукція корпорації «Roshen». Проаналізувавши збутову діяльність та рівень управління виробництвом досліджуваних підприємств, можна скласти зведену таблицю конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Зведена таблиця конкурентоспроможності провідних підприємств кондитерської галузі

	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,548	0,262	0,190	1	-
"Roshen"	0,3041	0,3662	0,325	0,3243	1
"А.В.К."	0,1697	0,14	0,205	0,1686	3
"Київ-Конті"	0,1814	0,0462	0,205	0,1505	5
"Крафт Україна" Фудз	0,1563	0,1934	0,125	0,1601	4

В таблиці 2.13 ми бачимо, що досить швидкими темпами нарощує свої конкурентні позиції кондитерська компанія «А.В.К». Так, у 2018 році підприємство продемонструвало високий рівень конкурентоспроможності, який був досягнутий завдяки наступним факторам: просуванню на ринок товарів, що мають належний рівень якості, орієнтація підприємства на середній ціновий сегмент; використання новітніх науково-технічних розробок; активна реклама у засобах масової інформації.

Підприємствам галузі з метою утримання своїх позицій на внутрішньому ринку України можна запропонувати більше уваги приділяти складовим конкурентоспроможності продукції, а саме: якості виготовленої продукції, питомій вазі реалізації та середнім цінам на продукцію підприємства.

### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування [40]. Конкурентним на ринку може бути тільки те підприємство, що володіє

конкурентною перевагою в певному місці, у певний час, а також вмінням здобувати і підтримувати (зміцнювати) цю перевагу.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств розуміється як:

- процес, в якому учасники ринку, прагнучи реалізації своїх інтересів, роблять спроби представити корисніші від інших пропозиції цін, якості чи інших рис, що впливають на процес укладання угоди;
- здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також прагнення до утримання і збільшення частки ринку;
- здатність до підтримання власної системи намірів, мети чи вартості;
- суперництво і співпраця, що одночасно призводять до освоєння важливих технологій, потреб та вимог клієнтів [41].

На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [42]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності одного з підприємств харчової промисловості Запорізького регіону – ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». За допомогою звітності цього підприємства в період з 2016 по 2018 роки було розраховано показники ефективності виробничої діяльності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Конкурентоспроможність ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за показниками ефективності виробничої діяльності в середньому за 2016-2018 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника в ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	0,73
Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	6,11
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	14,07
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	402,743

Виходячи з таблиці 2.14 ми бачимо, що у першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами (табл. 2.16).

Таблиця 2.15 – Конкурентоспроможність ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2016-2018рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника в ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	0,37
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	1,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	0,02
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	3,91

Виходячи з таблиці 2.15 до третьої групи відносять показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Конкурентоспроможність «Запорізька кондитерська фабрика» за показниками збуту продукції (ЕЗ) в середньому за 2016-2018рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника в ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	10,29
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	0,03
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	0,89

В таблиці 2.16 ми бачимо, що до четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється



комплексним методом і для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» становить  $KT = 1,15$ .

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (табл. 2.4-2.6) та переведення показників у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами (наведений нижче). У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації ( $KKO$ ), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi + 0,23EЗ + 0,33KT \quad (2.3)$$

де  $KKO$  – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

$EO$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$\Phi$  – значення критерію фінансового положення організації;

$EЗ$  – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$KT$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4Pn + 0,1Пn \quad (2.4)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  
 $\Phi$  – відносний показник фондівдачі;  
 $Pn$  – відносний показник рентабельності товару;  
 $Пn$  – відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,31*0,73 + 0,19*6,11 + 0,4*14,07 + 0,1*402,743 = 47,29 \quad (2.5)$$

Середнє значення по підприємствах харчової промисловості Запорізького регіону становить  $EO = 42,4$ , таким чином, ми визначили, ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва, майже на 5 позицій.

$$\PhiП = 0,29Ka + 0,2Kn + 0,36Kл + 0,15Ko, \quad (2.6)$$

де  $Ka$  – відносний показник автономії організації;  
 $Kn$  – відносний показник платоспроможності організації;  
 $Kл$  – відносний показник ліквідності організації;  
 $Ko$  – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi O = 0,29*0,37 + 0,2*1,68 + 0,36*0,02 + 0,15*3,91 = 1,04 \quad (2.7)$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» порівняно із середнім значення по підприємствах харчової промисловості Запорізького регіону ( $\PhiП = 1,2$ ) нижчий на 0,16.

$$EZ = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,2IKм + 0,14Kn \quad (2.8)$$

де  $Pn$  – відносний показник рентабельності продаж;

$K_z$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_m$  – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$K_p$  – відносний показник ефективності реклами.

$$E_3 = 0,37*10,29 + 0,29*0,03 + 0,21*0,89 = 4 \quad (2.9)$$

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції по переробним підприємствах молочної галузі Вінницької області становить  $E_3 = 6,5$ , таким чином, ми бачимо, що позиції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є дещо нижчим відносно середньогалузевого рівня.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (табл. 2.17).

$$KKO = 0,15*47,29 + 0,29*1,04 + 0,23*4 + 0,33*1,15 = 8,69 \quad (2.10)$$

Таблиця 2.17 – Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» в середньому за 2016-2018рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	Середнє значення показників по Запорізькому регіону	Відхилення рівня показників у ПрАТ від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності ( $E_{II}$ )	47,29	42,40	4,89
Фінансового положення ( $\Phi\Pi$ )	1,04	1,2	-0,16
Збуту продукції ( $E_3$ )	4	6,5	-2,5
Якості продукції ( $K_m$ )	1,15	1,1	0,05
$KKO$	8,69	8,56	0,13

$$KKO_{сер} = 0,15*42,4 + 0,29*1,2 + 0,23*6,5 + 0,33*1,1 = 8,56 \quad (2.11)$$

Виходячи з таблиці 2.17 ми бачимо, що розрахунки конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» показали, що досліджуване підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу

тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги.

Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною [4].

На сьогоднішній день основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми та сконцентрувати зусилля управлінців у найбільш пріоритетному напрямку; використовувати повний набір стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано динаміку основних показників економічної діяльності підприємств харчової промисловості, та встановлено, що відбулися такі зміни в 2017 р.:

- підприємства, що отримали прибуток від діяльності, – 69,8%;
- підприємства, які отримали збиток від діяльності, – 30,2%;
- результат від операційної діяльності великих та середніх підприємств 18 741,4 млн. грн.;

- витрати операційної діяльності підприємств – 348 712,5 млн. грн.;
- рівень рентабельності – 5,4%;
- фінансовий результат (сальдо) – 10 717,4 млн. грн.

Також було проаналізовано систему управління конкурентоспроможністю провідних підприємств кондитерської галузі. На основі матриці конкурентоспроможності продукції провідних підприємств кондитерської галузі можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є продукція корпорації «Roshen». Завдяки особливій увазі до якості випуску кондитерських товарів другу позицію зайняла продукція ЗАТ «Світоч». Правильний вибір цінового сегменту ринку дав змогу ПО «Київ-Конті» посісти третє місце за конкурентоспроможністю вітчизняних кондитерських виробів.

Було проведено оцінку конкурентоспроможності одного з підприємств кондитерської галузі Запорізького регіону – ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2016-2018 рр., за допомогою методики ефективної конференції, яка була розглянута нами у підпункті 1.3. Проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» показали, що досліджуване підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Управління конкурентоспроможністю підприємств в системі моніторингу розвитку галузей економіки

Управлінський моніторинг у будь-якій функціональній сфері управління передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками для вивчення конкретної проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування стратегії і тактики управлінської діяльності з метою прийняття відповідних управлінських рішень [42].

Згідно із основними теоретико-методологічними підходами галузева конкурентоспроможність визначається впливом певних умов на діяльність суб'єктів, сукупність яких цю галузь формує.

За сприятливої дії цих сил, підприємства можуть досягнути високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках, що у свою чергу служитиме індикатором конкурентного становища галузі в цілому [43, с. 34].

Призначенням процесу виступає розробка та реалізація конкурентної стратегії, а результатом – підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства. При цьому для кожного виду галузевих виробництв (стратегічних господарських одиниць підприємства) процес управління конкурентоспроможністю має характерні особливості.

Для розробки і реалізації процесу управління конкурентоспроможністю доцільно створення координаційної ради під керівництвом генерального

директора, до складу якого повинні увійти керівники всіх ключових підрозділів підприємства.

У ході реалізації процесу управління конкурентоспроможністю мають виконуватися такі функції:

- збір інформації про стан і тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз даних, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства (організації його процесів);
- аналіз даних про макро-оточення підприємства;
- аналіз даних про мікро-оточення підприємства;
- визначення потенційних конкурентних переваг підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз отриманих результатів, виявлення проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності;
- розробка цілей підвищення конкурентоспроможності, визначення засобів та критеріїв досягнення цілей;
- аналіз і вибір стратегічних альтернатив (напрямків підвищення конкурентоспроможності);
- реалізація конкурентної стратегії;
- контроль та облік (відстеження конкурентної ситуації);
- коригування цілей внаслідок необхідності вдосконалення процесів підприємства.

Опції 2-5 реалізуються в результаті застосування комплексної методики оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства на основі SWOT-аналізу.

Опції 7-12 пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентної стратегії. Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рис. 3.1.

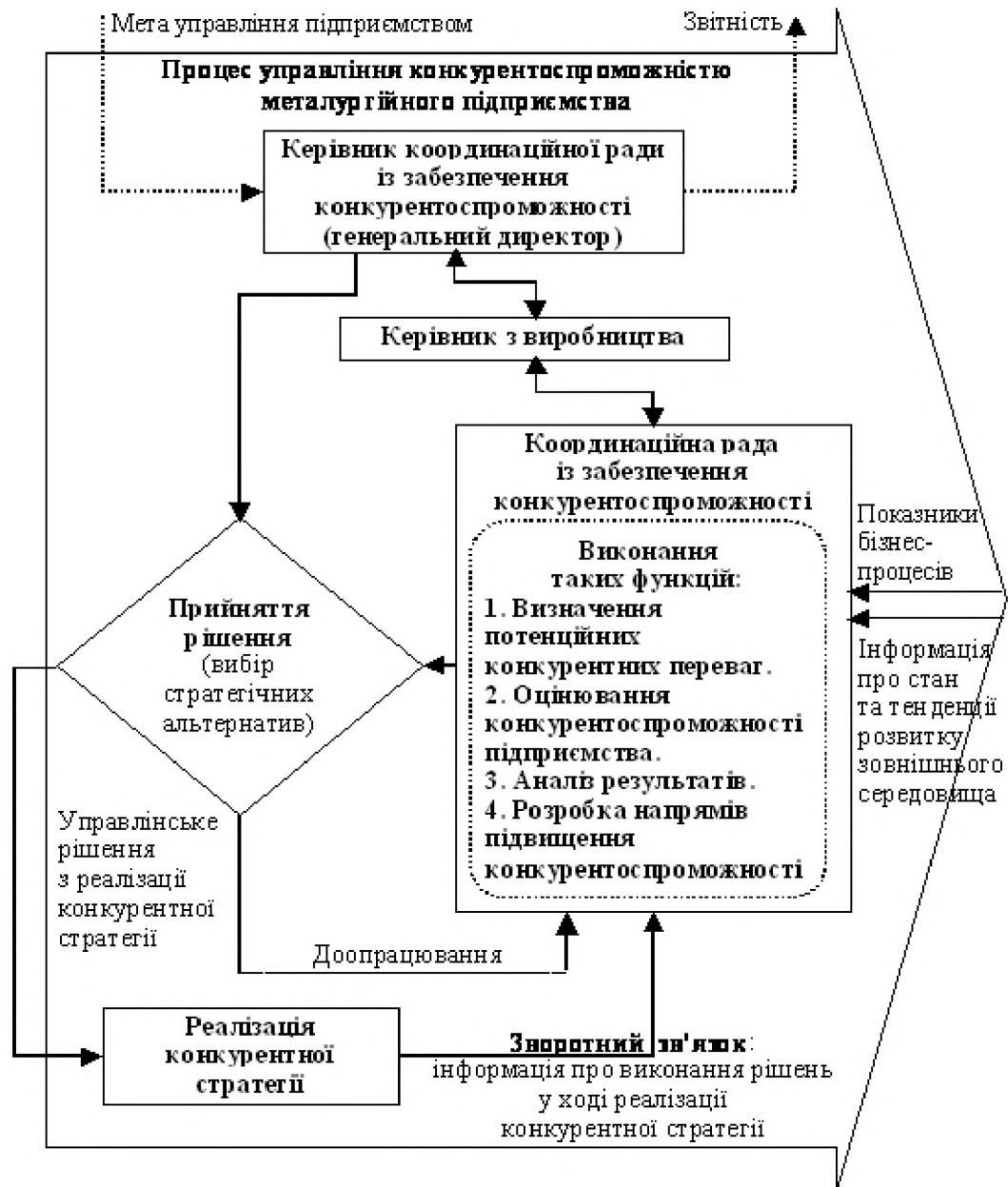


Рисунок 3.1 – Процес управління конкурентоспроможністю підприємств на галузевому рівні в системі моніторингу розвитку галузей економіки [56]

Розглянемо особливості реалізації виділених функцій процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Функція 1. Збір інформації про стан і тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Характеристика конкурентоспроможності галузі включає можливості та динаміку пристосування галузі до мінливих умов конкуренції на



внутрішньому та зовнішньому ринках, що обумовлено часовим фактором (усі економічні процеси обмежені часом).

Період, який розглядається, має бути не коротшим строку становлення виробництва даної продукції в галузі, тобто випуску на ринок нових товарів. Система факторів, яка впливає на конкурентоспроможність галузі, може бути проаналізована в площині виробників. Мова йде про внутрішні та зовнішні фактори [43, с. 42].

Опції 2-5. Комплексна методика оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства на основі SWOT-аналізу. Першим етапом застосування комплексної методики оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства є управлінський аналіз його внутрішнього середовища.

Виходячи з положення, що конкуренція – це система процесів, а конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю властивостей і характеристик його процесів, аналіз внутрішнього середовища передбачає розробку, розрахунок і економічну інтерпретацію системи показників, що характеризують основні та допоміжні процеси підприємства, а також процес управління.

З огляду на зміст терміна «бізнес-процес», ефективність здійснення процесів на підприємстві можна оцінити за допомогою груп показників:

- показники процесу, що показують, за рахунок використання яких ресурсів досягнуто результату;
- показники продукту процесу, що характеризують ступінь відповідності виробленої продукції поточним і перспективним потребам клієнтів;
- показники задоволеності клієнтів процесу.

При цьому показники по кожній групі доцільно розділяти на вартісні, часові та технічні. У результаті для оцінки ефективності реалізації кожного

процесу на підприємстві формується і заповнюється відповідна матриця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця оцінки ефективності реалізації процесів підприємства

Групи показників	Вартісні	Тимчасові	Технічні
Показники процесу	0,57	0,42	0,38
Показники продукту процесу	0,33	0,21	0,25
Показники задоволеності клієнтів процесу	0,62	0,53	0,40

Виходячи з таблиці 3.1 ми бачимо, що при розробці системи показників оцінки внутрішнього середовища підприємства рекомендується враховувати ряд вимог:

- показники повинні відображати ефективність використання всіх ресурсів і функціональних областей діяльності підприємства, причому їх кількість повинна бути мінімально достатньою для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень;

- вимірювання показників і визначення критеріїв нормального ходу процесу;

- необхідна однозначна ув'язка зі стратегічними цілями і показниками;

- методику розрахунку показників бажано не міняти часто для забезпечення порівнянності отриманих результатів;

- зручність для власників процесів і зрозумілість працівникам, які беруть участь у процесі;

- показники повинні відображати тільки ті результати, на які може вплинути власник процесу;

- необхідно виключити можливість приведення до нормативного значення одного показника процесу на шкоду іншим [44].

При визначенні потенційних конкурентних переваг необхідно оцінити як мікросереду (внутрішнє середовище конкретної стратегічної господарської одиниці підприємства), так і макросереду (внутрішнє середовище підприємства в цілому), керуючись раніше сформульованими

принципами аналізу внутрішнього середовища та вимогами до її показниками. Необхідно враховувати, що сучасне підприємство функціонує не ізольовано, а в умовах сильної конкуренції, тому важливо розглядати основні показники, що характеризують його діяльність, у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів, з тим щоб встановити в ході цього порівняння цільові орієнтири (напрямки, по яких конкуренти мають перевагу) і своєчасно реалізувати їх для одержання перемоги в конкурентній боротьбі.

Другим етапом застосування комплексної методики оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства є аналіз його макросередовища, основними елементами якої виступають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що вивчаються в процесі PEST-аналізу. Зважаючи на великий обсяг інформації, яка часто не має однозначного кількісного тлумачення, опис та прогнозування ключових факторів макросередовища здійснити досить важко. Проте не можна ігнорувати зазначені фактори, оскільки вони тісно взаємопов'язані з факторами мікросередовища і справляють на них серйозний вплив [45, с. 63].

Третім етапом застосування комплексної методики оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства є аналіз зовнішнього середовища (ситуації в галузі). Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі в цілому та окремих товарних ринків усередині неї. У ході дослідження аналізуються структура і динаміка галузі, визначаються основні можливості та існуючі загрози, виявляються ключові фактори успіху галузі.

Заключним етапом застосування комплексної методики оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства є SWOT-аналіз.

Комплексна методика оцінки потенційних конкурентних переваг підприємства на основі SWOT-аналізу має такі переваги:

- результати SWOT-аналізу представляються у вигляді матриці, що зводить різномірні показники в єдиний комплекс, який виступає основою для прийняття стратегічних рішень;

- дозволяє одночасно враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що дає можливість розробки та обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- аналіз внутрішнього середовища на основі розрахунку показників по кожному процесу, на відміну від широко застосовуваної методики оцінки внутрішнього середовища на основі експертних оцінок, дає можливість виявити вузькі місця і простежити, як змінюється ситуація після прийняття коригувальних управлінських рішень;

- забезпечує ранжування можливостей і загроз зовнішнього середовища по ймовірності їх виникнення, силі впливу на підприємство і можливості використання (запобігання);

- дозволяє співставити найбільш ймовірні можливості та загрози ринку з сильними та слабкими сторонами підприємства, щоб забезпечити перехід потенційних конкурентних переваг в реальні;

- оцінка конкурентоспроможності підприємства. «Входом» для підприємства як складної виробничої системи є потоки трудових і матеріально-речових ресурсів (засобів і предметів праці), які в ході реалізації виробничого процесу з'єднуються і перетворюються на «вихід» – матеріально-речові потоки готової продукції. При цьому метою реалізації всіх процесів підприємства є досягнення високого результату по відношенню до витрат [46].

Оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю властивостей, характеристик і особливостей реалізації процесів, як критерій конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, слід розглядати його продуктивність як системи процесів. Концептуально продуктивність можна визначити як співвідношення потенціалу підприємства (витрат на реалізацію всіх його процесів) і результату (обсягу виробленої та реалізованої продукції). При цьому в якості основних ресурсів у процесах підприємства виступають праця, капітал, матеріали, енергія та

інформація. Таким чином, обсяг виробництва і реалізації у вартісному вираженні є результатом використання всіх видів ресурсів.

Сукупний резерв підвищення ефективності підприємства визначається різницею між стратегічним конкурентним потенціалом і досягнутим обсягом виробництва та реалізації продукції, тобто залежить від ефективності використання обладнання, матеріалів, енергії, робочої сили і т.д. Таким чином, в ході пошуку резервів при реалізації процесів підприємства окремі показники ефективності дозволяють виявити ті напрямки, за якими стратегічний конкурентний потенціал використовується недостатньо повно. З визначення продуктивності випливає, що в цьому інтегральному багатофакторному показнику відображаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також враховується вплив зовнішнього середовища на обсяг реалізації і стратегічний конкурентний потенціал підприємства. Чим краще організовані процеси (з позицій витрат і задоволеності клієнта продуктом), а також чим більш повно використані можливості зовнішнього середовища і нейтралізовані її загрози, тим вищою буде продуктивність підприємства, а отже, і його конкурентоспроможність [47, с. 87].

Якщо порівнюється продуктивність по одному підприємству за ряд років, вона характеризує зміну його стратегічного конкурентного потенціалу, причому зіставлення планових і фактичних показників показує перевищення або економію коштів по відношенню до запланованих. Якщо оцінюються різні підприємства, продуктивність виступає інтегральним показником їх конкурентоспроможності.

Опції 7-12. Розробка та реалізація конкурентної стратегії. При розробці конкурентної стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно дотримуватися таких вимог:

– встановлення цілей, досягнення яких дозволить забезпечити найбільший приріст рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок найкращого використання його стратегічного конкурентного потенціалу;

– постійний збір інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел, що дозволить виявляти і враховувати в перспективі дії конкурентних сил і їх динаміку, а також мобілізувати і управляти ресурсами, необхідними для реалізації конкурентної стратегії;

– гнучкість, тобто здатність реагувати на зміни середовища, використовувати з'являються можливості і запобігати загрози;

– перманентний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– індивідуалізація конкурентної стратегії, її орієнтація на унікальні характеристики конкретного підприємства, оскільки універсальної стратегії конкурентної боротьби не існує [47, с. 110].

Аналіз отриманих результатів, виявлення проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності. На етапі аналізу проводиться узагальнена оцінка дій усіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають потенційні конкурентні переваги підприємства, основні проблеми його розвитку, а також положення щодо інших підприємств у конкурентній боротьбі.

Важливим моментом при формуванні системи управління конкурентоспроможністю продукції є створення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції. Це необхідно для приведення системи в дію, для забезпечення її стабільного функціонування.

Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю продукції повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей, ефективної реалізації цілей управління конкурентоспроможністю продукції.

На рис. 3.2 показана схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах основних експортно-орієнтованих галузей України. Центральне місце в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю продукції займає орган управління, який необхідно створити на підприємстві або ці

функції покласти на відділ маркетингу. Цей орган управління повинен вести аналіз кон'юнктури ринку та розробляти програму підвищення конкурентоспроможності продукції: підвищення її якості, зниження собівартості і цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль та аналіз конкурентоспроможності продукції і забезпечувати її підвищення.



Рисунок 3.2 – Схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції (КСП) підприємства на галузевому рівні [48]

Для успішного функціонування системи необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням усіх відділів, служб організації, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції, тому що один орган управління не зможе забезпечити її зростання і підтримання на належному рівні. У зв'язку з цим необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності продукції

між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності [48, с. 56].

Служба управління конкурентоспроможністю продукції, наприклад, бюро управління (БУКСП) повинно здійснювати загальне управління та координацію діяльності всіх підрозділів організації. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю продукції і раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства. Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції дозволить об'єднати зусилля спеціалістів різних служб в єдину систему і цілеспрямовано керувати їх діяльністю щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції.

Важливим моментом визначення організаційного механізму системи управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура – сукупність відділів і служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції. Тип організаційної структури системи буде залежати від масштабів виробництва і обсягів продажів; номенклатури продукції, що випускається; рівня спеціалізації, концентрації виробництва; ступеня розвитку інфраструктури регіону тощо [49].

Для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю необхідно послідовно встановити:

- обсяг виробництва, асортимент продукції, що випускається, заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- необхідне ресурсне забезпечення для отримання запланованого обсягу виробництва і продажів, а також вирішення поставлених цілей;
- розробити процеси, які забезпечать переробку компонентів, що знаходяться на «вході» в систему в продукцію на «виході»;
- розробити структури по втіленню цих процесів в життя.



Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити перетворення цілі в кінцевий результат. На рис. 3.3 схематично представлена послідовність перетворення мети. Для досягнення поставлених цілей визначені необхідні організаційно-технічні заходи, засоби і механізми досягнення цілей, а також сукупність усіх необхідних ресурсів [49, с. 58].

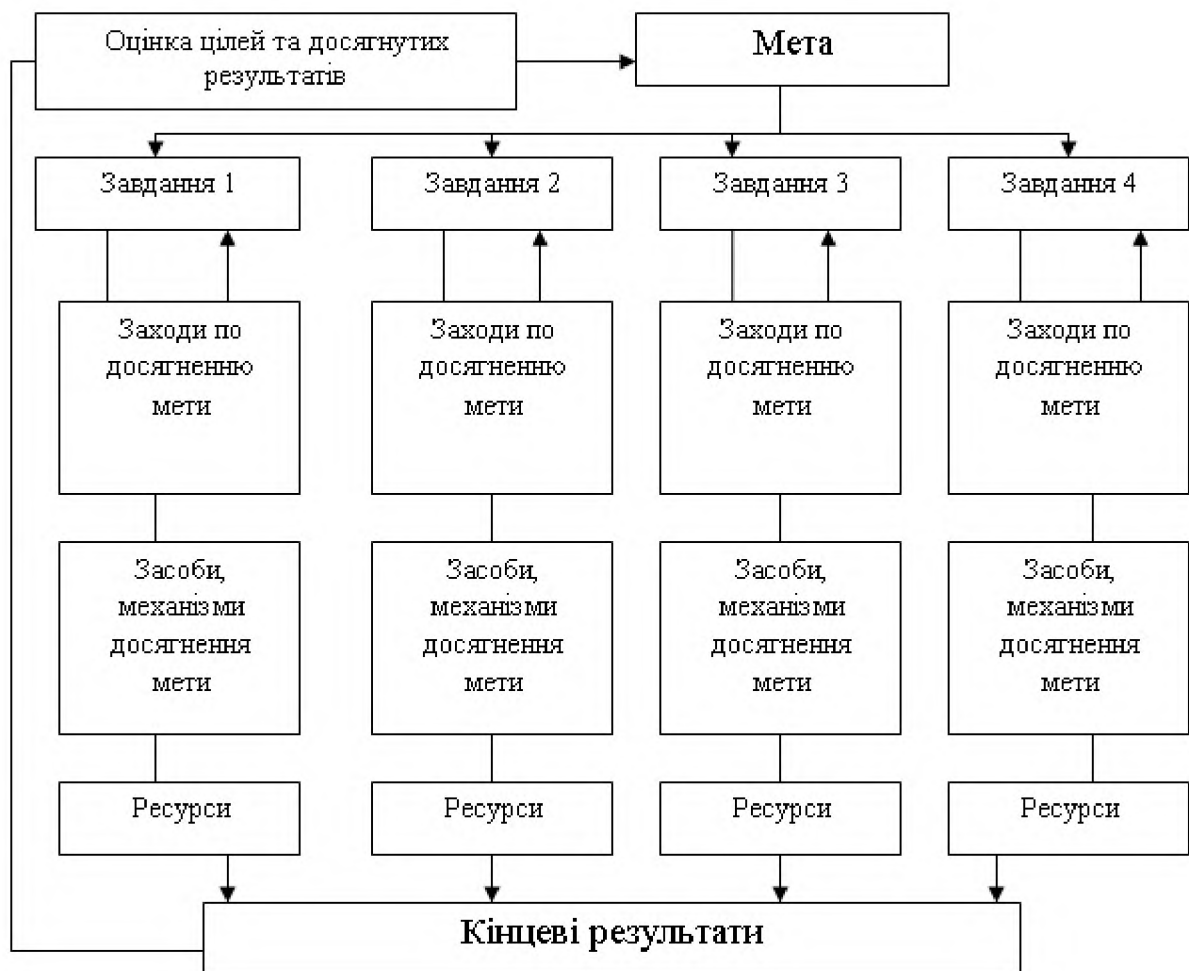


Рисунок 3.3. – Схема перетворення цілі в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на галузевому рівні [49]

Основними заходами по досягненню мети і завдань управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на галузевому рівні є використання у виробництві сировини високої якості, оснащення

виробництва сучасним устаткуванням, застосування інноваційних технологій обробки, зберігання продукції тощо.

Серед засобів досягнення мети можуть бути освоєння нових видів продукції; технологій виробництва; прогресивних методів організації праці та культури виробництва; вдосконалення планування, мотивації, і стимулювання праці; посилення адміністративно-правового впливу на об'єкт управління тощо.

Основою умов досягнення мети та ефективності управління є наявність трудових, ефективного використання матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсів, без яких неможливо цілеспрямовано керувати процесом виробництва і забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва [49, с. 81].

Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити перетворення цілі в кінцевий результат. Для досягнення поставлених цілей визначені необхідні організаційно-технічні заходи, засоби і механізми досягнення цілей, а також сукупність усіх необхідних ресурсів. Саме комплексне пов'язання мети, завдань, засобів досягнення мети і ресурсів дозволить досягти запланованих кінцевих результатів. Це і становить основу комплексного системного підходу до управління виробництвом та організації управління конкурентоспроможністю підприємств на галузевому рівні в комплексній системі моніторингу розвитку галузей економіки.

### 3.2. Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості

Автори Руденко Г.Р., Мартинюк Р.А., Ратошнюк Т.М. [50, 51] зазначають, що управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає створення конкурентних переваг у всіх сферах діяльності

підприємства. При цьому О.Д. Вайсман [52] зауважує, що формування конкурентних переваг у поточному періоді та довгостроковій перспективі відбувається за рахунок ефективного використання ресурсів та взаємодії з основними контрагентами за умови збереження фінансової стійкості та зростання вартості бізнесу підприємства.

Дещо обмеженою з точки зору охоплення управлінських функцій є авторська позиція Ратошнюка Т.М., згідно з якою зміст управління конкурентоспроможністю підприємства розкривається в контексті його зв'язку зі стратегічним плануванням.

Дослідник Фучеджи Т.І. [53] робить висновок, що проблему управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати з позиції системного підходу; на їх думку, врахування ресурсозабезпеченості і результатів ресурсокористування дає змогу визначити послідовність дій щодо забезпечення внутрішніх процесів управління конкурентоспроможністю підприємства та зовнішніх факторів впливу на їх реалізацію.

У праці Нижник І.В. [54, с. 228] зроблено наголос на тому, що під час управління конкурентоспроможністю підприємства необхідним є здійснення постійного та цілеспрямованого впливу на фактори та умови, що впливають саме на створення якісної продукції. Аналізуючи розглянуті позиції дослідників Чупріна М.О., Школяренко Ю.В., Корягіної С.В. [55-56] щодо розкриття змісту та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, слід звернути увагу на такі ключові аспекти його реалізації: управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на розвиток конкурентних переваг; пов'язане із формуванням та ефективністю використання ресурсного забезпечення; охоплює велику кількість внутрішніх процесів, зокрема управління конкурентоспроможністю продукції, та зовнішніх факторів, що на них впливають.

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена великою кількістю факторів, у тому числі раціональністю

формування механізму її забезпечення. Питання розроблення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, у тому числі сільськогосподарських, було розвинуто у наукових працях [57, с. 18-25]. Так, наприклад, у Шелудько О.І. [19] зазначено, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства АПК має забезпечити комплексну підтримку розвитку його конкурентоспроможності, бути адекватним сучасним вимогам, враховувати динаміку кон'юнктури ринку, створювати можливості для гнучкого і швидкого ухвалення управлінських рішень.

Автором Коваленко О.М. [24, с. 66] зроблено наголос на тому, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен поєднувати технічні, економічні, соціальні, психологічні, правові, комерційні та організаційні аспекти його діяльності. У наукових джерелах механізм управління конкурентоспроможністю підприємства визначено як: сукупність структурних підрозділів підприємства, взаємодія яких за відповідного управлінського впливу забезпечує досягнення мети або необхідного результату цього впливу; систему організаційних, технологічних, економічних важелів та методів управління, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку забезпечують стійкість підприємства та його розвиток у довгостроковій перспективі; систему досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, що забезпечують необхідний кінцевий результат; сукупність організаційних, правових і економічних методів і важелів, які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, спрямованого на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку; сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, які

застосовуються керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи [51-52].

Слід звернути увагу, що найчастіше зміст механізму управління конкурентоспроможністю підприємства розкривається в контексті його елементів та являє собою сукупність інструментів та засобів впливу на складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення її рівня. Саме цей факт зумовлює дублювання окремих елементів та їх змістовного наповнення, запропонованих дослідниками Журбою О.І., Драган О.І., Вудвуд В. [12-14], механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства Грабович Т.С., Гальцової О.Л., Антонюк О.П. [20–23], її забезпечення, підвищення рівня, а також механізму формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії підприємства [29].

До головних елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, слід відносити: суб'єкт та об'єкт управління, організаційну структуру, функції, методи та засоби (економічні, організаційні, технологічні та правові важелі, інструментарій) управління, цілі, концепцію, загальну стратегію, принципи, забезпечення (нормативно-правове, методичне, наукове), управлінські рішення, ресурси, фактори впливу на конкурентоспроможність. Дещо інші підходи до формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та підвищення її рівня подано, наприклад, у роботі Л.А. Євчук [6, с. 4].

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості базується на застосуванні сучасних прогресивних інноваційних технологій діяльності в таких функціональних сферах: матеріально-технічне постачання, виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом.

Н.О. Ботвіна [53, с. 11] зазначає, що організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

повинен включати заходи державної підтримки вітчизняних товаровиробників на рівні нормативно-законодавчого забезпечення; бюджетної підтримки; цінову політику на продовольчі товари; фінансово-кредитне забезпечення та податкове регулювання основної діяльності й аграрної інфраструктури; стандартизацію якості сировини та готової продукції; моніторинг аграрного ринку та маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності.

До економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств О.А. Нужною [58, с. 12] віднесено механізми оподаткування, кредитування, ціноутворення, маркетингового забезпечення. У цілому проведений аналіз підходів до формування та складу розглянутих механізмів дав змогу визначити такі елементи механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості: суб'єкт та об'єкт, цілі, функції та принципи управління, напрями, забезпечення, управлінські рішення, фактори впливу на конкурентоспроможність.

Оскільки інструменти виражають дію методів управління конкурентоспроможністю підприємства, а важелі регулювання його реалізації визначаються факторами впливу на конкурентоспроможність, для уникнення дублювання інформації у механізмі пропонується скоротити перелік його елементів. При цьому слід зауважити, що використання управлінських інструментів та їх розподіл для стратегічного і тактичного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості доцільно визначити як напрям підвищення ефективності даного процесу.

Крім використання нових інструментів управління, як узагальнюючі напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, також визначено: розвиток інноваційної діяльності, залучення

інвестицій, підвищення рівня кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій та інтелектуалізація праці персоналу, розроблення мотиваційних механізмів стимулювання працівників, безперервне вдосконалення виробництва та продукції, у тому числі за рахунок технічної й технологічної модернізації, розвиток маркетингової діяльності та каналів збуту, застосування методів стратегічного управління, контролю та самоорганізації, формування системи якості продукції на підприємстві, орієнтованість на потреби споживачів, ефективне використання резервів підприємства, використання консалтингу, поглиблення інтеграційних зв'язків, структурну перебудову підприємства та ін. [56, с. 4].

Оскільки маркетингова діяльність підприємства орієнтована на дослідження ринку, а для її реалізації використовуються різні управлінські інструменти, доцільно дані напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднати в один. До того ж здійснення безперервного вдосконалення виробництва як одного із напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості потребує значних обсягів фінансових ресурсів, внутрішні джерела поповнення яких не забезпечують можливості акумулювання необхідного їх обсягу. За таких умов для фінансування модернізації виробництва виникає необхідність залучення додаткових ресурсів через механізми інвестування. Серед розглянутих напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства найбільш розповсюдженим є впровадження інновацій. Це зумовлено тим, що розвиток інноваційної діяльності розкриває нові можливості перед підприємством.

Зокрема, як зазначає дослідник О.Ю. Пекшев [49, с. 8], організаційно-економічне та технологічне оновлення процесу виробництва продукції, що відбувається в результаті використання інновацій, забезпечує інтенсифікацію

та підвищення ефективності виробництва підприємства. До позитивних змін від впровадження інновацій у діяльність підприємств харчової промисловості також можна віднести: підвищення врожайності культур; підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; економію виробничих ресурсів; підвищення рентабельності діяльності підприємства; впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій [50, с. 131].

А.Ю. Пекшев [49, с. 8] зауважує, що для аграрного сектору характерна специфічна інноваційна інфраструктура, а інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств має низку принципових відмінностей від інших галузей народного господарства (зональні умови виробництва, біологічна основа галузі, сезонний характер виробництва).

Виходячи з цього, Г.Р. Руденко [50, с. 129] розглядає такі напрями інноваційної діяльності: інновації у сфері людського фактора, інновації у сфері біологічного фактора та інновації у сфері техногенного фактора. Результативність використання інновацій та освоєння прогресивних технологій ведення агробізнесу визначається ступенем обізнаності керівництва сільськогосподарського підприємства та ефективністю реалізованого комплексу заходів, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу.

Це зумовлено тим, що впровадження нововведень на підприємстві підвищує вимоги до працівників, зокрема покращання їх професійних характеристик, та потребує трансформації компетенцій. У Гуменюка А.В. [58, с. 274] зазначено, що сучасну інноваційну політику здатні забезпечити тільки кваліфіковані кадри, які повинні володіти знаннями в галузі правової охорони і використання інтелектуальної власності, вміти прогнозувати інноваційний потенціал та бути в курсі всього процесу просування інноваційних технологій на ринку. Розвиток



компетенцій персоналу запропоновано здійснювати через врахування факторів впливу, які об'єднано у такі групи: функціональні фактори (характеристика робочих місць, задоволеність роботою, усвідомлення своєї ролі, конфлікти і перевантаження на роботі), організаційні (робоча атмосфера, мотивація праці, поведінка керівника, ступінь централізації, ставлення до співробітників) і незалежні (якість роботи, перевага) [54, с. 56].

Автори Юрченко А.Ю., Устик Т.В. [62] розвиток компетенцій персоналу пропонують здійснювати на основі навчання, а Шаталова Т.С. [63] – за рахунок підвищення його відповідальності та кваліфікації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для розвитку компетенцій як сукупності знань, умінь та навичок, якими повинен володіти персонал підприємства, насамперед необхідним є: залучення працівників до процесу розроблення нових підходів для вдосконалення виробництва та реалізації продукції та управління підприємством у цілому; здійснення безперервного підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників; трансфер знань між працівниками різних підрозділів підприємства; впровадження мотиваційних механізмів та покращання умов праці для персоналу.

Крім розглянутих напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, використання яких, на думку автора, має забезпечити його позитивний розвиток, пропонується використовувати положення теорії життєвих циклів та виробляти підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства залежно від стадії його життєвого циклу.

Таке твердження обґрунтовується наявністю внутрішніх перетворень, що відбуваються на різних стадіях життєвого циклу підприємства практично в усіх сферах його діяльності, та відповідною зміною за їх результатами основних показників розвитку підприємства (рівня фінансової стійкості та ліквідності, ділової активності на ринку, інтенсивності виробництва та

конкурентоспроможності продукції, інвестиційної привабливості, ефективності менеджменту та маркетингу, продуктивності праці персоналу, раціональності формування організаційної структури та ін.), які визначають або впливають на його конкурентоспроможність.

Також слід звернути увагу, що між запропонованими узагальненими напрямками підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства (впровадження інновацій, використання інструментів стратегічного й тактичного управління конкурентоспроможністю, залучення інвестицій для модернізації виробництва продукції, розвиток компетенцій персоналу та управління конкурентоспроможністю підприємства залежно від стадії його життєвого циклу) існують певні зв'язки.

Так, підвищення компетентності персоналу впливає на ефективність упровадження інновацій та використання інструментарію управління конкурентоспроможністю на стратегічному і тактичному рівнях, вибір якого, своєю чергою, зумовлюється стадією життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Додатково залучені інвестиційні ресурси є джерелом нових можливостей щодо впровадження нововведень у виробничу діяльність підприємства.

Обґрунтування складу елементів з урахуванням взаємозв'язків між ними дало змогу побудувати механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства (рис. 3.4), функціонування якого здійснюється на основі нормативно-правового, інформаційного та ресурсного забезпечення. При цьому необхідно звернути увагу, що саме ефективне використання наявних у підприємства ресурсів (природних, фінансових, матеріальних, кадрових та ін.) уможливорює підтримання існуючих та здобуття нових конкурентних переваг і дає змогу забезпечувати економічний, соціальний та екологічний розвиток підприємства.

До того ж використання підприємствами харчової промисловості у своїй діяльності природних ресурсів, зокрема земельних, є специфічною характеристикою підприємств даної галузі народного господарства. Виходячи з логіки побудованого механізму (Додаток В), для забезпечення досягнення мети управління конкурентоспроможністю підприємства його керівництвом та працівниками маркетингового відділу повинні бути ухвалені правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності даного процесу, що пропонується здійснювати за окремими напрямками.

До того ж якісне виконання визначених функцій (оцінки, планування, організації, контролю та регулювання) та дотримання принципів управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, що реалізуються в процесі розроблення та впровадження управлінських рішень, сприяє підвищенню його ефективності. Якщо функції управління конкурентоспроможністю підприємства більшою мірою є стандартними, кількість та склад принципів у сучасних наукових дослідженнях є різними.

На нашу думку, управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості з урахуванням необхідності підвищення його ефективності необхідно реалізувати на основі таких принципів: системності (розгляд конкурентоспроможності підприємства як системи та як частини систем вищого рівня (конкурентоспроможності регіону, країни)); комплексності (розроблення комплексних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства (у тому числі й до її оцінки) з урахуванням факторів впливу на реалізацію даного процесу); зворотного зв'язку та гнучкості (коригування управлінських рішень відповідно до зовнішніх збурень та внутрішніх змін у діяльності підприємства); ринкової орієнтації (орієнтованість на результати аналізу ринкової ситуації, порівняння власної діяльності з діяльністю конкурентів); безперервності (управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається на постійній основі); альтернативності (вироблення варіативних управлінських

рішень та вибір найбільш раціональних із них); підпорядкованості або ієрархічності (забезпечення узгодженості цілей управління конкурентоспроможністю підприємства та заходів їх досягнення із загальнокорпоративними); цілеспрямованості (управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за системою обґрунтованих та взаємопов'язаних стратегічних і тактичних цілей); інноваційності (використання інноваційних розробок для забезпечення конкурентоспроможності підприємства); збалансованості (збалансування інтересів найбільш впливових зацікавлених сторін під час формулювання цілей управління конкурентоспроможністю підприємства); попередження (завчасна нейтралізація негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства); достовірності інформації (використання достовірної та перевіреної інформації); циклічності (врахування стадії життєвого циклу підприємства під час розроблення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства).

Досить важливим завданням під час управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, якому також має бути приділено значну увагу, є визначення та врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому слід зважати на те, що фактори зовнішнього походження є некерованими, і тому кліматичні умови, державне регулювання аграрного сектора, політичні, соціальні, економічні фактори впливу повинні бути враховані під час розроблення та реалізації конкурентної стратегії.

Побудований механізм має такі характеристики та відмінні риси: основними його елементами визначено суб'єкт та об'єкт, мету, функції та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, забезпечення (інформаційне, нормативно-правове та ресурсне), фактори впливу на конкурентоспроможність, управлінські

рішення, напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; на відміну від існуючих, у розробленому механізмі зроблено наголос на управлінському впливі керуючої підсистеми на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості (через реалізацію функцій та принципів управління конкурентоспроможністю) за такими напрямами: впровадження інновацій (використання досконалих технологій виробництва і переробки продукції, виведення нових сортів культур рослин і порід тварин), використання інструментів стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможності, залучення інвестицій для модернізації виробництва продукції, розвиток компетенцій персоналу та управління конкурентоспроможністю підприємства залежно від стадії його життєвого циклу.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто управління конкурентоспроможністю підприємств в системі моніторингу розвитку галузей економіки. Встановлено, що призначенням процесу управління виступає розробка та реалізація конкурентної стратегії, а результатом – підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства. При цьому для кожного виду галузевих виробництв (стратегічних господарських одиниць підприємства) процес управління конкурентоспроможністю має характерні особливості. Для розробки і реалізації процесу управління конкурентоспроможністю доцільно створення координаційної ради під керівництвом генерального директора, до складу якого повинні увійти керівники всіх ключових підрозділів підприємства.

Також було розглянуто механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. При цьому

необхідно звернути увагу, що саме ефективне використання наявних у підприємства ресурсів (природних, фінансових, матеріальних, кадрових та ін.) та правильне використання побудованого механізму управління, тобто врахування при управлінні конкурентоспроможністю на підприємствах всіх його компонент уможлиблює підтримання існуючих та здобуття нових конкурентних переваг і дає змогу забезпечувати економічний, соціальний та екологічний розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі аналізу визначення конкуренції, запропонованого різними вченими-економістами, зазначено, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована.

1). Виділено основні способи підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу та ін.

2). Розглянуто основні чинники конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та встановлено, що в основі систематизації чинників конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості лежить розподіл факторів прямого впливу на переваги продукції та переваги підприємства у цілому. Переваги продукції формуються у межах операційного циклу, етапи якого характеризуються кількісними, якісними та вартісними параметрами земельних, трудових, інвестиційних та інформаційних ресурсів; продукції. Здатність підприємства створювати ефективні та неповторні комбінації переваг продукції забезпечують переваги сфери його управління (тобто, безпосередньо переваги підприємства).

3). Проаналізовано сучасний стан харчової промисловості України, та виокремлено головні проблеми, з якими стикаються на своєму шляху українські підприємства у сфері постачання на національний та іноземний ринки конкурентоспроможної продукції:

- скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства, від якого залежать ціна та якість продукції;
- завищені ціни на орендну плату за сільськогосподарські землі;
- несприятливий клімат для отримання великих обсягів урожаю, через що відбувається помітне скорочення виробництва продукції;
- застаріле обладнання та недосконала техніка обробки сировини.

4). Проведено SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону, та становлено, що підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону потребує розробки стратегії розвитку та визначення основних цілей діяльності з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби. Запорізький регіон, володіючи важливими конкурентними перевагами (сприятливі природно-кліматичні умови, зручне географічне розташування, кваліфікований персонал тощо), має усі перспективи для досягнення високого рівня конкурентоспроможності харчових підприємств.

5). Проведено оцінку конкурентоспроможності одного з підприємств харчової промисловості Запорізького регіону – ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», проведені нами комплексні розрахунки показали, що досліджуване підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати



картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

б). Розглянуто механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, який має такі Побудований механізм має такі характеристики та відмінні риси: основними його елементами визначено суб'єкт та об'єкт, мету, функції та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості, забезпечення (інформаційне, нормативно-правове та ресурсне), фактори впливу на конкурентоспроможність, управлінські рішення, напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; на відміну від існуючих, у розробленому механізмі зроблено наголос на управлінському впливі керуючої підсистеми на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості (через реалізацію функцій та принципів управління конкурентоспроможністю) за такими напрями: впровадження інновацій (використання досконалих технологій виробництва і переробки продукції, виведення нових сортів культур рослин і порід тварин), використання інструментів стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможності, залучення інвестицій для модернізації виробництва продукції, розвиток компетенцій персоналу та управління конкурентоспроможністю підприємства залежно від стадії його життєвого циклу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 15.11.2019).
2. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
3. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 25.09.2019).
4. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6(35). С. 29-35.
5. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.
6. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1(44). С. 219-225.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 21.09.2019).
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

11. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка та напрями підвищення: монографія/ за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
12. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 12.11.2019).
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
14. Вудвуд В., Шуткевич Т. Проблеми виробництва харчової промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 17-20.
15. Українським виробникам сирів доведеться шукати нові ринки збуту. URL: [http://newsradio.com.ua/2015\\_05\\_11/Ukra-nskimvirobnikamsir-v-dovedetsja-shukati-nov-rinki-zbutu-ekonomst-4991](http://newsradio.com.ua/2015_05_11/Ukra-nskimvirobnikamsir-v-dovedetsja-shukati-nov-rinki-zbutu-ekonomst-4991) (дата звернення 30.10.2019).
16. Чорновалов Є. Солодке життя. Україна нарощує експорт цукру. URL: <http://biz.nv.ua/ukr/publications/solodke-zhittjaukrajinanaroshchuje-eksport-tsukru-102859.html> (дата звернення 23.10.2019).
17. Чорновалов Є. Виробники м'яса курки знайшли заміну російському ринку. URL: <http://biz.nv.ua/ukr/publications/ukrajinskakurka-osvojuje-zakordonni-rinki-103213.html> (дата звернення 22.11.2019).
18. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09.2019).
19. Шелудько Е.І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України. *Ефективна економіка*. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) (дата звернення 08.09.2019).
20. Грабович Т.С. Аналіз справ харчової промисловості України. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. 2013. № 49 (1022). С. 28-33.
21. Гальцова О.Л. Сучасний стан експортного потенціалу АПК України. *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 12-17.

22. Антонюк О.П., Антонюк П.О. Аналіз структури експорту агропродовольчої продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 3(23). С. 27-32.

23. Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки: монографія / О.В. Шубравська та ін.; за ред. д-ра екон. наук О.В. Шубравської. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2014. 455 с.

24. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1(2). С. 65-70.

25. Ковалець Б. М. Теоретико-методологічні підходи сутності конкуренції в галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2010. Вип. 13. С. 335-341.

26. Почтарук І. С. Методичні підходи до оцінки галузевої конкурентоспроможності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 41-45.

27. Черкасова С. О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2.

28. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». Київ: НІСД, 2015. 684 с.

29. Ботвіна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Сімферополь, 2008. 19 с.

30. Гуторова І.В. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2010. 20 с.

31. Ємельянова І.Ф. Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2010. 20 с.
32. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль, 2015. 20 с.
33. Школьний О.О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: УДАУ, 2007. 308 с.
34. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2 (22). 98–102.
35. Николюк О. М., Полянко В. Б. Оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 112–117.
36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
37. Ільчук М. М., Коновал І. А. Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 51–59.
38. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 1. С. 62–66.
39. Лысова Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий охранной сферы: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Киров, 2015. 178 с.
40. Гаджибек В.П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 3 (23) URL: <http://www.mecconomy.ru/art.php?nArtId=1587> (дата звернення 23.11.2019).
41. Коротина Н.Ю., Ташкикова Т.В. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью розничных торговых предприятий. *Социум и власть*. 2012. № 1 (33). С. 92-97.

42. Варава Л.М., Кравченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2011 № 29. С. 311–314.

43. Дзина М.А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 95. С. 118-126.

44. Мельник Л., Грод А. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства меблевого виробництва. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 200-208.

45. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64–69.

46. Перегуда Є.Ф. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Житомир, 2015. 215 с.

47. Шарко М.В., Васильченко К.Г. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 1. С. 38-41.

48. Салівончик О.М. Конкурентоспроможність підприємства: основні шляхи підвищення. *Молодий вчений*. 2014. № 10 (13). С. 6-8.

49. Трапаїдзе С. М. Теоретичні підходи щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 10. С. 146-153.

50. Руденко Г.Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 128–132.

51. Мартинюк М.А., Ратошнюк Т.М. Інновації в сільському господарстві. *Наука й економіка*. 2014. № 2 (34). С. 94-98.

52. Офіційний сайт ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». URL: <http://www.zkf.ua/text/otchetnost> (дата звернення 23.09.2019).

53. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення 23.10.2019).

54. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2012. 219 с.

55. Чупріна М.О., Шкляренко Ю.В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. 2018. №3. с. 78-90.

56. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

58. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної продукції. *Економіка та суспільство*. № 12, 2017 URL: [http://economyandsociety.in.ua/12\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/12_ukr/39.pdf) (дата звернення 19.10.2019).

59. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168–176.

60. Рибаківа Т., Костьев О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 28-31.

61. Косміна О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 125-131.

62. Юрченко А.Ю., Устик Т.В. Инновационный путь развития АПК Украины: современное состояние, проблемы и перспективы. *Наукові праці Полтавської державної аграрної*. 2012. Вип. 1 (4). С. 272–278.

63. Шаталова Т.С., Тимохин В.Н., Сербина В.В. Аспект финансовой безопасности в управлении интеллектуальным капиталом. *Економічна кібернетика*. 2014. № 1-3 (85-87). С. 50-60.

64. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.

65. Acworth W. Global Derivatives. Annual Volume Survey. 2015. URL: [http://marketvoicemag.org/sites/default/files/pdf/March2016\\_TopStoryupd.pdf](http://marketvoicemag.org/sites/default/files/pdf/March2016_TopStoryupd.pdf) (Last access: 13.08.2019).

66. Cambridge Dictionaries Online. URL: <http://dictionary.cambridge.org/> (Last access: 17.10.2019).

67. Genetically Modified Organisms – Environmental Risk Assessment Guide / editors: Paulo Paes de Andrade, Wayne Parrott, Maria Mercedes Roca. 2nd ed. Sao Paulo: International Life Sciences Institute do Brazil, 2014. 89 p.

68. Nykolyuk O. The Multidimensional Methods of Assessing the Competitiveness of Farm Enterprises. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 51-56.

69. Olatunbosum E. Financial Institutions and Trends in Sustainable Agriculture: Synergy in Rural Sub-Saharan Africa: thesis. Wuppertal: Schumpeter School of Business and Economics, 2015. 203 p. URL: <http://elpub.bib.uniwuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-4580/db1501.pdf> (Last access: 10.10.2019).

70. The Global Competitiveness Report 2015–2016: Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva: World Economic Forum, 2016.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1	2	3
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондовіддачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$PP = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$
<b>Фінансовий стан підприємства (ФП)</b>		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність погасити поточні зобов'язання.	$KL = \text{грошові кошти} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$

## Продовження таблиці А1

1	2	3
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	КО = виторг від реалізації / середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	РП = прибуток від реалізації x 100 % / обсяг продажів (збільшення)
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	КЗ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажів (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	КМ = обсяг випуску / виробнича потужність (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	КР = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)

## Додаток Б

Таблиця Б 1 – SWOT-аналіз діяльності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону

Внутрішнє Середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.</p> <p>Наявність достатніх виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва.</p> <p>Широкий асортимент товарів, який постійно розширюється.</p> <p>Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області.</p> <p>Накопичений багаторічний досвід на зовнішньому та внутрішньому ринках.</p> <p>Значна кількість прибуткових підприємств харчової промисловості.</p> <p>Завойована частка регіонального ринку промислового виробництва (32%).</p>	<p>Недостатнє забезпечення сировинними ресурсами та їх сезонне постачання.</p> <p>Збільшення цін на сировину.</p> <p>Високий рівень оподаткування.</p> <p>Неврегульованість ринку агропромислової продукції.</p> <p>Відсутність чіткої інноваційної політики.</p> <p>Нестабільний фінансовий стан значної кількості суб'єктів господарювання, особливо в цукровій, м'ясній, олійній та зерновій галузях.</p> <p>Неконкурентоспроможність окремих харчових продуктів.</p> <p>Спрацьваність матеріально-технічної бази.</p> <p>Відсутність стратегічних планів на переважній більшості підприємств.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>Нарощення обсягів виробництва продукції.</p> <p>Розширення асортименту продукції.</p> <p>Тісні стосунки з постачальниками та споживачами.</p> <p>Зручне географічне розташування з розвинутою системою транспортних мереж.</p> <p>Зростання культури споживання харчових продуктів.</p> <p>Більш повне використання виробничих потужностей.</p> <p>Збільшення обсягів постачання сировини за рахунок кооперації з виробниками сільськогосподарської продукції та створення власних сировинних зон.</p>	<p>Дефіцит сировинних ресурсів.</p> <p>Недостатній рівень платоспроможності покупців.</p> <p>Високий рівень конкуренції на ринку.</p> <p>Нестабільність економічної та політичної ситуації всередині країни.</p> <p>Затримка росту інвестиційної активності.</p> <p>Недосконалість чинного законодавства.</p> <p>Зміна податкового законодавства і знецінення гривні.</p> <p>Відсутність належної державної підтримки та спеціальної програми розвитку харчової промисловості регіону.</p>

## Додаток В

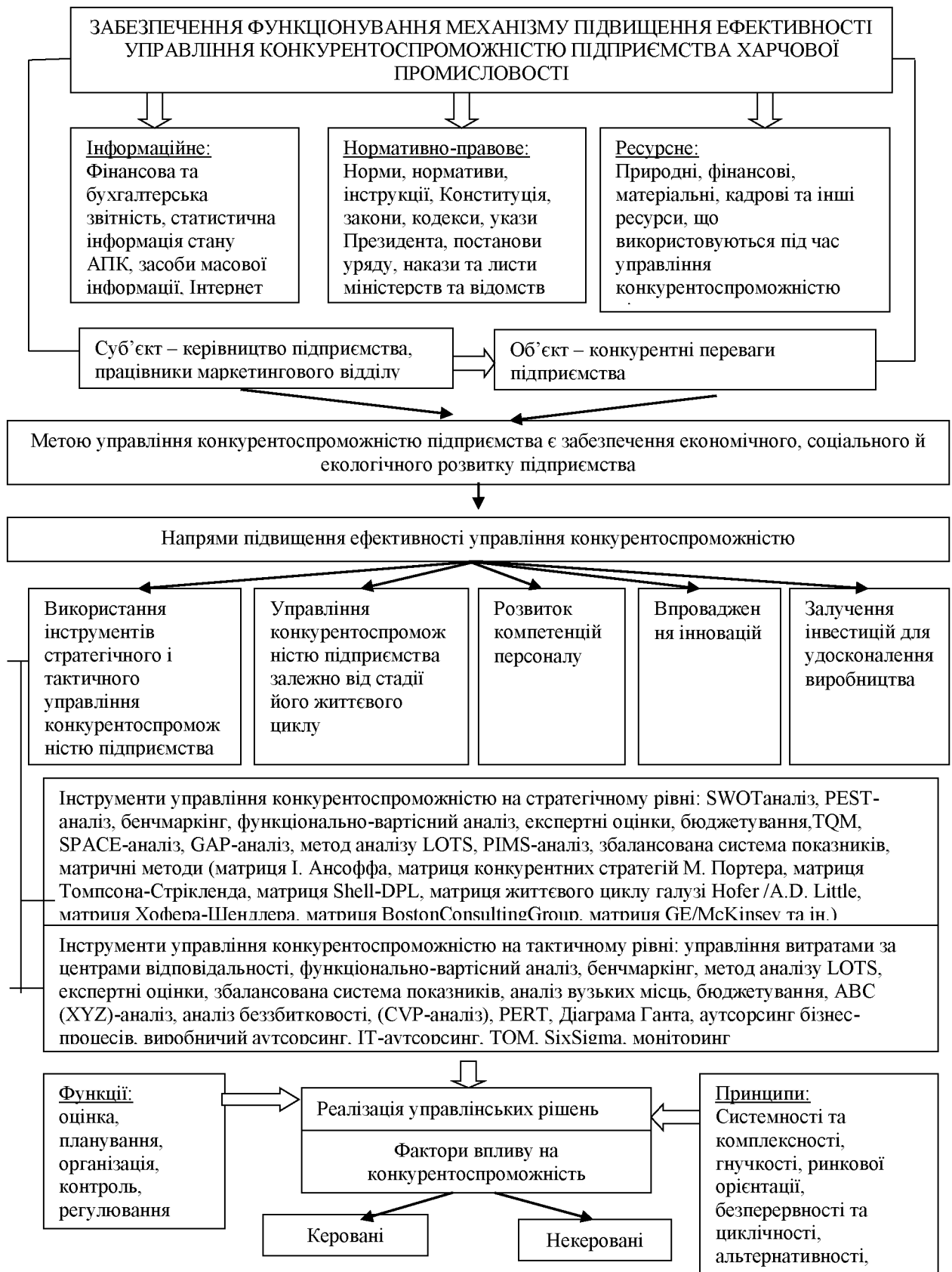


Рисунок В1 – Схема механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості [19]