

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет харчових технологій**

**Мостенська Тетяна Леонідівна
Драган Олена Іванівна
Суха Ірина Василівна (Євсєєва І.)**

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ І МОЛОЧНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

МОНОГРАФІЯ

Київ – 2010

УДК 338.24: 637.5:

Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. / *Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха* / Національний ун-т харчових технологій – К, 2009. – с.

У монографії досліджені та узагальнені теоретико-методологічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, проаналізовані сучасний стан і проблеми розвитку підприємств м'ясної і молочної промисловості України та запропоновані напрямки щодо підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному ринку м'ясо-молочної продукції.

Монографія розрахована для фахівців харчової і переробної промисловості, студентів економічних спеціальностей, магістрів, аспірантів, науковців навчальних закладів та наукових установ відповідного профілю, хто цікавиться актуальними проблемами забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Рецензенти: – доктор економічних наук, професор;
– доктор економічних наук, професор;
– доктор економічних наук, професор,

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Національного
університету харчових технологій
від 3 грудня 2009 р. (протокол № 11).*

ISBN

© Національний

© Мостенська Т.Л,
Драган О.І., Суха І.В.
університет харчових
технологій, 2010

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ І МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	
1.1. Теорія стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств...	
1.2. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	
1.3. Методологічні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості.....	
1.4. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ТА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
2.1. Стан сировинної бази підприємств молочної та м'ясної промисловості як передумова забезпечення їх конкурентоспроможності	
2.2. Стан конкуренції на ринку молочної продукції	
2.3. Стан та проблеми розвитку підприємств м'ясної промисловості...	
РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	
3.1. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємств м'ясної і молочної промисловості	
3.2. Методичні рекомендації щодо створення м'ясо-молочного кластеру на рівні регіону.....	
3.3. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегії розвитку торгових марок.....	
3.4. Формування та реалізація конкурентних стратегій для розвитку визначених ринкових сегментів.....	
Висновки.....	
Додатки.....	
Література.....	

ВСТУП

Набуття економікою України статусу ринкової, приєднання держави до Світової організації торгівлі, економічні та соціальні перетворення висувають більш високі вимоги до наукових досліджень економіки щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств на внутрішньому та світовому ринках. Сучасний стан підприємств м'ясної і молочної промисловості України свідчить про те, що вони працюють в умовах: обмеження сировинних, фінансових, технічних і трудових ресурсів; не вирішення соціально-трудових проблем (високий рівень ручної праці, непривабливі, важкі та шкідливі умови праці); низького рівня якості управління, організації виробництва, нормування праці та обліку витрат; низької купівельної спроможності населення; формування високої собівартості продукції та, відповідно, високих цін на м'ясні та молочні продукти; загострення конкурентної боротьби на ринку ресурсів та готової продукції; низького рівня інвестиційної та інноваційної активності, конкурентоспроможності більшості підприємств галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У цих умовах великого значення набуває здатність підприємств утримувати та розвивати досягнутий рівень конкурентоспроможності продукції для забезпечення можливості перспективного зростання або утримання ринкових часток у певних сегментах. Враховуючи посилення конкурентної боротьби між підприємствами галузі за обмежені сировинні ресурси, ринки збуту, споживачів, актуальним є вибір привабливих для розвитку видів продукції, ринкових сегментів та формування набору маркетингових конкурентних стратегій для досягнення окреслених стратегічних цілей. У зв'язку із цим посилюється значення вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості на теоретико-методологічному рівні.

Теоретико-методологічні та прикладні питання розвитку конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності на різних рівнях функціонування економічної системи розглянуті в наукових працях зарубіжних вчених: А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Еджуорта, Дж. Робінсона, С. Брю, Дж. Кейнса, К. Макконнелла, Дж. Мілля, Ф. Найта, М. Портера, П. Хайне, К. Маркса, Ф. Енгельса, Г. Азоева

А. Юданова. Результати досліджень з цієї проблематики широко висвітлюються у працях вітчизняних науковців: Я.Б. Базилук, Л.В. Балабанової, В.О. Василенко, І.З. Должанського, Л.Є. Довгань, Т.О. Загорної, С.М. Кваші, М.П. Коржинського, М.Й. Маліка, В.Д. Немцова, Л.І. Піддубної, Б.Й. Пасхавера, П.Т. Саблука, Г.М. Скудара, Т.І. Ткаченко, В.М. Трегобчука, В.В. Холод, Л.С. Шевченко та ін. Формування конкурентних відносин переробних підприємств розглядаються у роботах В.І. Бойка, О.І. Драган, М.М. Ільчука, С.Р. Камілової, О.А. Козак, Л.Г., Ліпич, В.Я. Месель-Веселяка, Т.Л. Мостенської, В.О. Пабата, М.К. Пархомця, М.П. Сичевського, І.В. Сухой, В.П. Чагаровського та ін. Працями цих вчених охоплено більшість проблемних завдань, пов'язаних із набуттям підприємствами м'ясної та молочної промисловості високого рівня конкурентоспроможних, але, разом із тим, зміни середовища господарювання вимагають подальших наукових розробок. Особливої актуальності набуває необхідність розроблення підходів до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств м'ясної і молочної промисловості, достатнього для утримання конкурентних позицій, дослідження факторів, що його формують, визначення конкурентних стратегій подальшого ефективного розвитку.

У дослідженнях вчених аналізувалися різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проте в сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств, і, крім того, відсутні теоретичні розробки, які б враховували особливості досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності підприємствами різних видів економічної діяльності. За цих умов набуває вагомого значення вирішення визначеної проблеми безпосередньо на рівні підприємств окремих галузей харчової промисловості, у тому числі й м'ясної і молочної. Саме вони найбільшою мірою потребують технічних, технологічних, організаційних, соціально-трудових, економічних змін та відповідних комплексних наукових досліджень щодо обґрунтування системного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, відсутність яких, в умовах загострення конкурентної боротьби, є однією із ключових причин поглиблення кризових процесів на підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ТА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємств

Кожне підприємство, яке працює в ринкових умовах господарювання, прагне досягти певних, заздалегідь окреслених, результатів роботи шляхом поступового розвитку діяльності. Однак, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, дії найближчих конкурентів, а також зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі цих господарюючих суб'єктів, підприємства змушені чітко окреслювати власні можливості, моделювати перспективні напрямки розвитку, переглядати, корегувати та розробляти нові маркетингові стратегії для збереження існуючого положення на ринку або підвищення ринкової частки в певних сегментах.

Конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, визначає необхідність підвищення його технічного рівня, забезпечення необхідного рівня якості та розширення номенклатури продукції, як реакція на ринкові вимоги.

Проблемі конкуренції присвячено багато наукових праць відомих економістів, в яких детально проаналізоване дане поняття, форми та методи конкурентної боротьби. Класиками вивчення конкуренції вважаються А. Сміт (теорія досконалої конкуренції), Д. Рікардо (принцип порівняльних конкурентних переваг), К. Маркс (основний закон і механізм конкуренції), В. Ленін (питання виникнення та розвитку монополій), А. Маршалл (позитивні риси діяльності монополій), Д. Робінсон і Е. Чемберлін (проблеми монополістичної конкуренції), А. Курно (теорія чистої монополії і дуополії, пізніше – олігополії) [1–8].

Отже, теорія конкуренції пройшла певний шлях розвитку. Вона, як явище, була властива рабовласницькій, феодальній і навіть епосі первіснообщинного ладу, її виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Між

простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) конкурентні відносини орієнтовані на суспільну (ринкову) вартість товару. Одні із них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно із суспільно-необхідними, втрачають у конкурентному суперництві свої позиції і не мають успіху.

Особливий імпульс розвитку конкуренція дістала з переходом у розвинуте товарне господарство. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт. Відомий англійський економіст першим зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання [1].

На основі теорії конкурентної ціни він сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни при скороченні пропозиції та зменшує ціни при її надлишку, визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів. А. Сміт показав, яким чином конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці й капіталу між галузями, розробив елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що в її умовах можливе максимальне задоволення потреб.

Таким чином, А. Сміт у своїй теорії зробив наголос на тому, що конкуренція – це економічне суперництво. Чим більше учасників ринку протидіють один одному, тим краще для покупців. Конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною [1]. Його внесок у теорію конкуренції полягає у тому, що ним було визначено умови існування конкуренції та обґрунтовано теорію абсолютної переваги.

Іще один видатний англійський економіст Давид Рікардо далі розвинув теорію конкуренції. Він вважав, що теоретичні основи конкурентоспроможності продукції базуються на основі порівняльних переваг, за якими країна повинна експортувати вироби, на які витрачається менше праці та коштів, порівняно з іншими товарами, які вона виробляє [9]. Цей принцип пояснював ефективність та доцільність зовнішньоекономічних операцій.

Наприкінці XIX століття в економічній теорії, завдяки працям таких вчених, як Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін [6–9], з'являється нова точка зору на конкуренцію, що згодом отримала назву структурної, і яка на даний момент є домінуючою.

В теорії конкуренції з позицій структурного підходу, основна увага приділяється не боротьбі економічних суб'єктів, а конкурентоспроможності, що дає змогу виділити різні типи ринку та конкуренції, а саме: чисту (досконалу) конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію та монополію. У центрі уваги послідовників структурного підходу виявляється не суперництво фірм у встановленні ціни, а принципова можливість, чи неможливість впливу певної фірми на загальний рівень цін на ринку.

Значний внесок у розроблення теоретичних моделей олігополії та монополії внесли Ф. Еджуорт, А. Лернер (монопольна влада та її оцінка), К. Вікселль (конкуренція та цінова дискримінація), Й. Шумпетер, Ф. Хайєк [9–12] та інші.

Велику увагу розвитку теорії конкуренції приділяли С. Брю, Дж. Кейнс, К. Макконнелл, Дж. Мілль, Ф. Найт, М. Портер, П. Хайне [13–18]. Певний внесок у розвиток теорії конкуренції зробили російські вчені Г. Азоєв, Р. Фатхутдінов, Д. Юданов [19–21], а також вітчизняні науковці Я. Б. Базилюк, Л.В. Балабанова, В. І. Бойко, І. З. Должанський, О. І. Драган, Т. О. Загорна, М. П. Коржинський, М. Й. Малік, Т. Л. Мостенська, О.А. Нужна, Б.Й. Пасхавер, Л. І. Піддубна, П. Т. Саблук, Г. М. Скудар, В. М. Трегобчук, В. В. Холод, Л. С. Шевченко [10; 22–30] та інші.

Дослідження конкуренції залишається актуальним питанням і сьогодні. Це пояснюється тим, що для країн із розвиненою економікою конкурентне середовище є обов'язковою умовою і сутнісною рисою існування. Для трансформаційних економік постсоціалістичного типу створення конкурентного механізму функціонування економічної системи є першочерговим завданням. Це засвідчується і у Посланні Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії

економічного та соціального розвитку України на 2002 –2011 роки», де основними чинниками вже діючих ринкових механізмів називають розвиток конкуренції та поглиблення відповідно до критеріїв ЄС, лібералізації всіх сфер економічної діяльності [31].

І хоча економічні середовища різних країн різняться рівнем зрілості конкурентних відносин, будь-яка держава відчуває на собі вплив процесу інтернаціоналізації конкуренції.

Тривалий час в нашій країні робили наголос, в основному, на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, банкрутство одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. Але варто зазначити, що конкуренція характеризується позитивними рисами.

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує [25, с. 20; 32, с. 40; 33, с. 126]: активізуючої, стимулюючої, ціноутворюючої, балансуючої, узгоджуючої тощо, що проявляється у наступному:

- конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва та споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією, а також в кінцевому підсумку – між суспільними потребами та виробництвом;
- конкуренція виконує функцію кооперації та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного із них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;
- конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає постійного вдосконалення техніко-технологічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

- конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі властивості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживачів. Вона спонукає виробників впроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

- історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни, за допомогою якої забезпечується збалансоване співвідношення між суспільними потребами та виробництвом.

Аналіз наукової літератури щодо предмету дослідження дозволив визначити основні умови існування конкуренції [10; 21; 25; 32; 34–39].

Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників конкретного товару або ресурсу. Якщо виробництво певного товару зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка, по суті, заперечує конкуренцію.

Другою умовою виникнення конкуренції – є свобода вибору виду господарської діяльності виробниками. Кожний із них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь-які зміни у структуру виробництва, визначаючи асортимент продукції та обсяги виробництва.

Третьою умовою – є забезпечення відповідності між попитом і пропозицією. Якщо попит перевищує пропозицію, то у покупця немає довільного вибору, оскільки через дефіцит реалізується вся продукція, а покупець повинен здійснювати вимушену заміну. Там, де є дефіцит, немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність розвиненого ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення норми прибутку, яка за сутністю є орієнтиром при виборі господарської діяльності. Однак, вибір діяльності показує тільки потенційну можливість виробництва. Для того, щоб вона перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва.

В умовах адміністративно-командної системи вільного ринку ресурсів не було: по-перше, їх покупцями були лише державні та кооперативні підприємства, по-друге, навіть ці покупки мали обмежений вибір при придбанні, по-третє, ресурсний ринок був дефіцитним, тому підприємства намагались створювати запас найбільш ліквідних ресурсів. Відбувалося заморожування значного капіталу, що негативно відбивалося на ефективності виробництва.

Сучасний стан економіки України відповідає умовам вільної конкуренції і тому кожен суб'єкт комерційної діяльності повинен постійно дбати про підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції.

Для сприяння розвитку конкурентного середовища в Україні діє законодавча база, яка регулює взаємовідносини між суб'єктами господарювання [40–43].

Сучасна теорія конкуренції припускає поєднання двох методів конкурентної боротьби [37, с. 82]:

- цінової конкуренції, задачею якої є мінімізація витрат при використанні базових технологій;
- інноваційної конкуренції, яка передбачає залучення у виробництво нових технологій, техніки, методів управління та організації виробництва, які б дозволили диференціювати продукцію і максимально наблизити її до індивідуальних потреб споживачів.

Аналіз літературних джерел показав, що єдиного підходу до визначення понять „конкуренція”, „конкурентна позиція”, „конкурентоспроможність” немає. Різні автори подають своє бачення і розуміння даних термінів. Розглянемо підходи вчених до визначення поняття „конкуренція”. Наведені точки зору узагальнено можна представити наступним чином у (табл. 1.1).

Так, С. Мочерний, Г. Башнянин, В. Іфтемичук, А. Сміт, К. Маркс, Ф. Енгельс, І. Шумпетер, А.Ю. Юданов, Г.Л. Азоев [1; 3; 11; 19; 21; 44; 45] розглядають конкуренцію як боротьбу, як суперництво за сировинні ресурси, за вигідні умови виробництва і реалізації товарів, за розширення ринкової частки. Р.А. Фатхутдінов пов'язує визначення конкуренції з процесом

управління конкурентними перевагами, при використанні усіх внутрішніх можливостей і науково-технічного потенціалу підприємства для досягнення успіху та позитивних результатів роботи на ринку [20].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція» різними науковцями

Автор	Визначення
С. Мочерний [44, с. 818]	Конкуренція – це економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва
Г. Башнянин, В. Іфтемичук [45, с. 271]	Конкуренція – це елемент ринкового механізму, суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів.
А. Сміт [1, с. 11]	Конкуренція – це чесне без змови суперництво, що ведеться між продавцями (чи покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару
К. Маркс, Ф. Енгельс [3, с. 117-118]	Конкуренція – це властива товарному виробництву... антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів
М. Портер [17, с. 56-57, 217]	Конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти
І. Шумпетер [11, с.160]	Конкуренція – це суперництво старого з новим, з інноваціями
Ф. Хайек [12, с. 38]	Конкуренція – це процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання
К. Макконелл, С. Брю [13, с. 774]	Конкуренція – це наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
А. Юданов [21, с.12]	Конкуренція – це боротьба фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку
Р. Фатхутдінов [20, с.153]	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги чи інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Г. Азоев [19, с. 5]	Конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети

М. Портер, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, Ф. Хайек визначають конкуренцію як процес розвитку ринкових перетворень, нових шляхів виробництва, найсучасніших технологій та наукових знань [12; 13; 17].

Таким чином, перша група авторів розглядає конкуренцію з точки зору діяльності господарюючого суб'єкта (підприємства), метою якого є,

насамперед, задоволення потреб споживачів і отримання прибутку в результаті успішної діяльності. М. Портер, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, Ф. Хайск розглядають поняття конкуренції на глобальному рівні, пов'язуючи його, в першу чергу, із розвитком економічних та державних процесів.

Узагальнюючи існуючі точки зору можна зробити висновок, що саме вдала діяльність підприємств дає поштовх до розвитку ринкових процесів та формування сильної економічної бази країни. Отже, ми схильні вважати, що конкуренція – це постійна боротьба за споживачів, можливість якнайкраще та повною мірою задовольнити їх потреби, за частку ринку та обмежені ресурси з метою досягнення гармонійного розвитку підприємства та одержання прибутку [46, с. 311].

В економічній думці існують різні підходи до тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємств», які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємств»
науковцями**

Автор	Визначення
Г. Башнянин, В. Іфтемичук [45, с. 270]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо
Т. Рябова [47, с. 123]	<i>Конкурентоспроможність фірми</i> – це її здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин та отримувати при цьому прибуток достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, мотивації робітників та підтримки продукції на високому якісному рівні
В. Василенко, Т. Ткаченко [48, с. 24]	<i>Конкурентоспроможність організації</i> – це її здатність досягати своєї мети в умовах ринку, на якому з аналогічною метою діють інші організації
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [49, с. 199]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінність розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції

Продовження табл.1.2

1	2
В. Немцов, Л. Довгань [50, с. 220]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> полягає у його комплексній порівняльній характеристиці, яка відображає ступінь переваг сукупності оцінюючих показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на визначеному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів
М. Гельвановський та ін. [51, с. 67]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Ю. Іванов [52, с. 45]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> може бути представлена як властивість виробничо-економічних систем (яким є підприємство) змінювати траєкторію руху або режим функціонування в процесі адаптації до зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку існуючих або створення нових конкурентних переваг
Р. Мансуров [53, с. 93]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це здатність підприємства вести боротьбу за ринок (збільшувати, зменшувати або ж зберігати існуючу частку ринку в залежності від стратегії підприємства)
С. Савчук [54, с. 603]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це його здатність теоретично нескінченно довго та самостійно (за рахунок власних ресурсів) здійснювати відтворювальні цикли в умовах конкуренції
О. Гетьман, В. Шаповал [55, с. 45]	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це його спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу

Дослідженню конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових праць [10; 17; 19; 20; 21; 22; 25; 27; 33; 34; 36; 49; 52; 53; 54; 56–68]. Термін «конкурентоспроможність» пов'язаний зі змістом поняття „конкуренція”, яке було розглянуте нами раніше. Поняття конкуренція визначає дії суб'єктів підприємництва, в той час як конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства приймати участь у конкурентній боротьбі і впливати на стан конкурентного середовища.

Характеризуючи теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств, слід зазначити, що його можна розглядати як здатність у процесі суперництва досягати високих результатів у певних видах діяльності шляхом використання існуючих ключових компетенцій, орієнтації на зміну потреб ринку та можливості впровадження інноваційних продуктів [46, с. 311].

Конкурентоспроможність підприємства визначається через конкурентоспроможність товарів та послуг, які воно виробляє. Причому, така

оцінка повинна здійснюватись на підприємстві постійно, для вчасного реагування на зміну конкурентної ситуації на ринку, рівня привабливості продукції для споживачів та їх прагнення до здійснення покупки.

1.2. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємств

У зв'язку з посиленням конкуренції на українських ринках керівники підприємств знаходяться у постійному пошуку нових шляхів та інструментів покращення конкурентоспроможності, досягнення високих фінансових показників діяльності.

На початкових стадіях розвитку ринкових відносин переважаючим типом конкурентних переваг виступали ціни. По мірі насичення ринку товарами відбувся перехід від цінової конкуренції до нецінової, тому в сучасних умовах зайняти сильні позиції та сформувати прихильність споживачів до своєї продукції значно складніше. В цих умовах кожному підприємству потрібно аналізувати не лише фінансові показники, але й приділяти значну увагу організаційній та управлінській ефективності. Це стає передумовою використання стратегічного планування і підвищення ефективності управлінської діяльності.

Хоча єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств не існує, більшість із них засновані на застосуванні коефіцієнтів або їх груп для аналізу виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності інвестицій тощо. Так, за однією із методик, виділяють такі основні показники конкурентоспроможності підприємства [69]:

- економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, власний та позиковий капітал, обсяг продаж, частка ринку, прибуток);
- рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);
- виробничий та збутовий потенціали, які вказують на можливість підприємства виробляти та реалізовувати ту чи іншу продукцію в потрібній

кількості та у необхідні терміни (наявність сировинної бази, використання виробничої потужності, обсяг та напрямок капіталовкладень у розвиток підприємства тощо);

- науково –дослідний потенціал (витрати на наукові дослідження та розробки, наявність сучасної модернізованої техніки, нових технологій);

- фінансовий стан (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу – відношення власного капіталу до загальної суми активів підприємства тощо);

- імідж підприємства, його ринкова стратегія, інноваційна діяльність;

- кваліфікація та професіоналізм трудових ресурсів.

Інший підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію всіх його внутрішніх ресурсів [10, с. 88]:

$$КСП = f(P, H, T, \Phi, M, Y) \quad (1.1)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства; П – персонал; Н – науково-дослідна база; Т – техніко-технологічна база; Ф – фінанси; М – маркетинг; У – управління (загальний менеджмент).

Для визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства, на думку Белоусова В.Л., необхідно також враховувати загальноприйняті фінансові коефіцієнти, які розраховуються на основі аналізу балансу підприємства за звітний рік [70]. До основних важливих показників можна віднести такі: коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості тощо.

З нашої точки зору оцінку конкурентоспроможності підприємства можна здійснювати через комплекс маркетингу, який складається з чотирьох елементів: продукт, ціна, доведення продукту до споживача, його просування на ринок (маркетингові комунікації). У англomовній літературі підхід має назву «4Р» (price, place, product, promotion).

Розглянемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за визначеними елементами. В даний час підприємства все більшу увагу приділяють конкурентоспроможності продукції. Використовуються різні підходи

до її визначення залежно від видів товарів. Так, наприклад, для товарів тривалого використання сервіс після продажу буде відігравати більшу роль, в той час, як для харчових продуктів він не має сенсу. Споживач харчової продукції більше уваги приділяє таким суттєвим характеристикам, як: якість, екологічна чистота, зручність пакування тощо [71–74].

За допомогою соціальних опитувань, пробних тестувань, вивчення споживчого попиту можна визначити, яка продукція асортиментного ряду користується найбільшою популярністю. Таким чином, конкурентоспроможність за продуктом базується на аналізі торгової марки, асортиментного ряду, якості товару, упаковки, рівня передпродажної підготовки, обслуговування після продажу (для промислових товарів тривалого терміну використання), ринкової частки, яку займає підприємство на ринку, швидкості зміни обсягу продаж.

Саме споживач формує попит на той чи інший товар, що і змушує підприємства харчової промисловості все більше уваги приділяти їх побажанням та потребам і орієнтуватися на споживачів при виробництві продукції. Перш за все, споживач обирає той товар, який, у його розумінні, має найбільшу цінність. Потім він порівнює отриману цінність від товару з очікуваною, і саме результат цього порівняння і впливає на ступінь його задоволення та поведінки при здійсненні наступних покупок. Отже, на поведінку споживача здійснюють вплив різні психологічні фактори, такі як: сприйняття товару, ставлення до продукту, мотивація до здійснення покупки.

Підприємства харчової промисловості зацікавлені не тільки в утриманні існуючих споживачів, а і у формуванні прихильності нових споживачів до їх продукції. За Ф. Котлером, великої уваги підприємства повинні приділяти маркетингу взаємовідносин зі споживачами. Маркетинг взаємовідносин – це процес створення, підтримки та розширення стійких зв'язків зі споживачами та іншими партнерами компанії [75, с. 466].

Головними факторами конкурентоспроможності продукції виступають також якість та ціна. Причому, потрібно зазначити, що порівняно з ціновим фактором, якості продукції приділяється більша увага, адже вона відіграє

провідну роль у завоюванні товаровиробником успіху на ринку [76, с. 15]. Споживачі порівнюють характеристики товарів, шукаючи серед широкого асортименту більш якісні та доступні за ціною (рис. 1.1).

Поступово споживачі стали все більш обізнаними і вимогливими до продуктів харчування. За даними соціологічних опитувань, більшість респондентів непокоїть проблема якості та безпечності продуктів харчування, яка особливо загострилася після аварії на Чорнобильській АЕС в результаті радіоактивного забруднення значних територій і, як наслідок цього, – переходу радіонуклідів у сільськогосподарську сировину та харчові продукти. Тому перед вітчизняними підприємствами стоїть питання покращення якості продукції шляхом її виготовлення з екологічно-безпечної сировини.

Харчові підприємства з кожним роком вдосконалюють свою продукцію, приділяючи велике значення випуску продукції, яка сприяє здоровому способу харчування. Це продукти із вмістом пробіотичних бактерій, лактулози, вітамінів та мікроелементів. Якість продукції підприємств харчової промисловості залежить значною мірою від якості сировини.

Упаковка дає змогу підвищити строки придатності продукції, особливо тієї, яка швидко псується, полегшити її використання, транспортування і відвантаження, також це ефективний спосіб комунікації зі споживачами, сприяння роботі каналів збуту, засіб формування іміджу підприємства. До упаковки, як правило, висувають такі вимоги [77, с. 296–297; 78, с. 111–112; 79, с. 130; 80, с. 62]: форма, розмір та дизайн повинні приваблювати увагу споживача; зручність у користуванні; виготовлення із екологічно чистого матеріалу; давати чітке уявлення про товар, а не вводити споживача в оману; передавати визначений емоційний настрій; підкреслювати відмінні ознаки продукції; залишатися незмінною впродовж певного часу для того, щоб забезпечити пізнання продукції; надавати всю інформацію, яка потрібна для прийняття рішення про здійснення покупки.

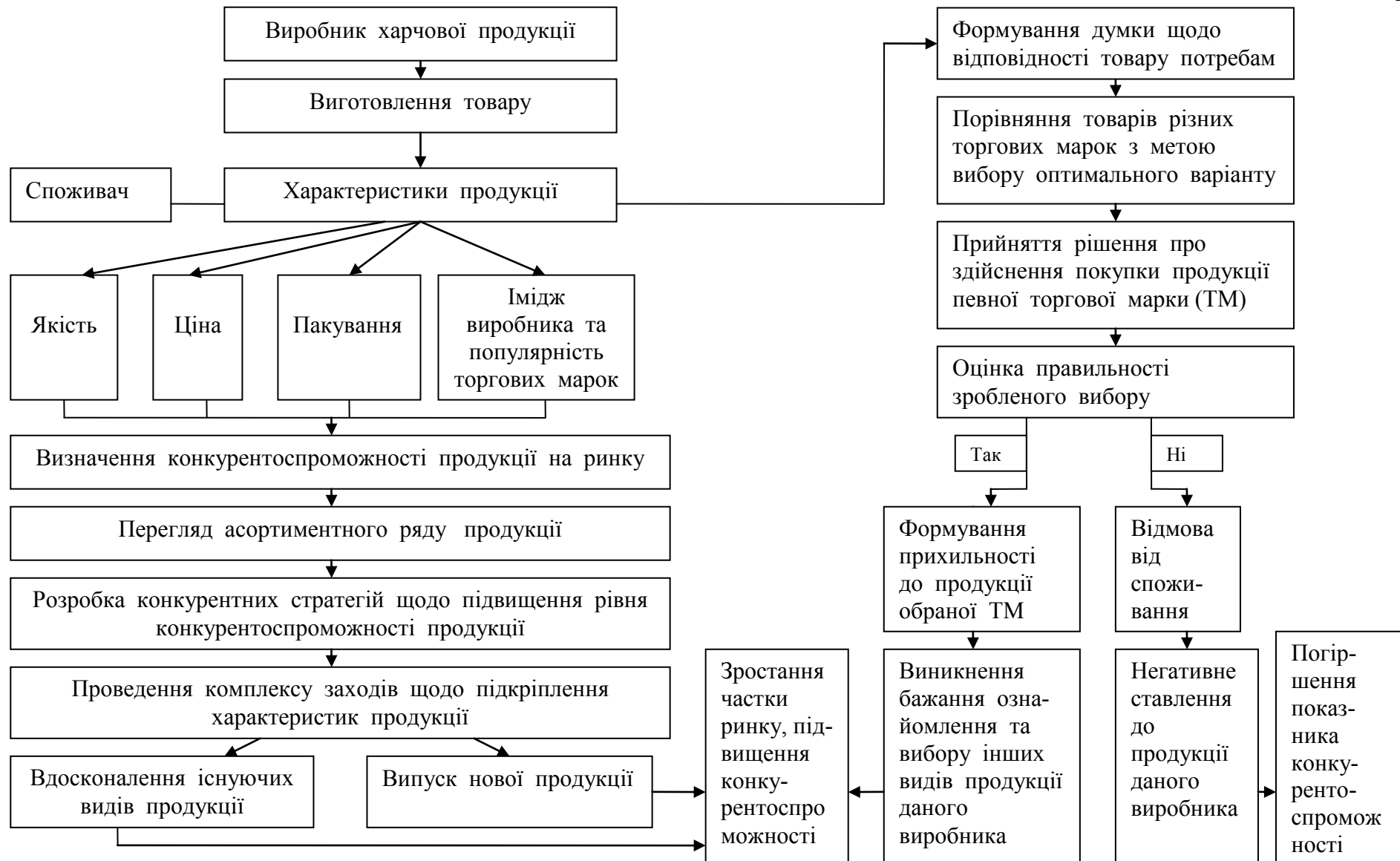


Рис.1.1. Вплив вибору продукції споживачами на зміну її конкурентоспроможності

Придбання продукту здійснюється тільки тоді, коли цінність товару вища або ж дорівнює його вартості. Упаковка впливає на цінність товару, збільшуючи або знижуючи її.

Упаковка є складовою формули товару і повинна відповідати вимогам кінцевого споживача. Згідно останніх досліджень, враження, яке створює упаковка, суттєво впливає на оцінку якості продукту, і тим самим збільшує шанси здійснення наступної покупки [78, с. 112].

Виробляючи продукцію, кожне підприємство орієнтує її на різне коло споживачів, яке буде купувати його продукцію, тобто розбиває ринок на декілька сегментів, у тому числі і на продукцію загального вжитку та продукцію підвищеної цінності.

Серед існуючих підходів до характеристик споживачів та їх класифікацій, які покладені в основу сегментації ринку [77, с. 40–44, с. 110, с. 233–239; 81, с. 344–358; 82, с. 76–77; 83, с. 83–85; 84, с. 118–124; 85, с. 140–142; 86, с. 164–165; 87, с. 204–208; 88, с. 96–103; 89, с. 95–104; 90, с. 35–36; 91, с. 47–54; 92, с. 127–133], нами пропонується застосувати багатофакторну сегментацію, з використанням класичних ознак сегментування в поєднанні з кластерним аналізом, що дає можливість розподілити споживачів на групи за певними визначеними відмінностями (формування профілів споживачів). Послідовність дій проведення сегментації ринку даними методами представлена на рис. 1.2.

Поєднання методів традиційної та кластерної сегментації застосовується для проведення дослідження, результати якого, нададуть більш точні дані про суб'єкти спостереження, адже вони розподілені на групи за схожими ознаками, що дає можливість виявляти їх потреби, переконання, звички, вимоги до товарів, прихильність до продукції певних торгових марок, побажання тощо.

Даний підхід є досить поширеним, і зокрема принцип його реалізації, представлений у наукових працях [93, с. 4; 94, с. 35].

Згідно проведеного аналізу (на прикладі сегменту питного молока) нами було виділено вісім груп (кластерів) споживачів:



Рис. 1.2 *Послідовність проведення сегментації ринку*

До *I групи (кластера)* – „безтурботні” відносимо соціально активних молодих людей віком 18– 34 років. Вони розглядають купівлю продовольчих товарів і як засіб задоволення фізіологічних потреб, і як можливість пізнати щось нове у світі товарів, що їх оточують. Ця група споживачів висуває досить високі вимоги до асортименту продовольчих продуктів, естетичної привабливості товарів, якості, екологічної чистоти. Вони охоче беруть участь в акціях апробації нових продуктів, виставках-продажах. Ставлення до „новинок” – позитивне.

II група (кластер) – „новатори” – це енергійні та активні люди, шукають в усьому різноманіття, люблять ризикувати. Купують продукти різних торгових марок, експериментують, лояльні до новинок, що з'являються на ринку.

III кластер – „традиціоналісти”, споживачі, які психологічно не сприймають „новинок” на ринку продовольчих товарів, купують тільки продукти, в якості яких переконалися на власному досвіді. До зарубіжних виробників ставляться вкрай негативно. Характерно, що навіть зміна форми або кольору упаковки, апробованого раніше товару, може відштовхнути „традиціоналіста” від здійснення покупки. Вирішальним моментом купівлі є доступна або низька ціна товару. Їх ставлення до реклами досить негативне, може викликати пригнічений настрій.

IV кластер – „благополучні”. Для них продовольчі товари є водночас і засобом забезпечення фізіологічних потреб, і невід'ємною частиною їхнього родинного життя. Вони постійно цікавляться новинками на ринку продовольчих товарів, порівнюють якість продуктів вітчизняних і зарубіжних виробників, схильні надавати перевагу українським товарам. При здійсненні покупки велику роль відіграють оригінальна упаковка; вибір інших покупців; імідж торговельної мережі. Вони уважно аналізують рекламу в засобах масової інформації, спостерігають за діями інших покупців, із задоволенням вступають у діалог із продавцями щодо якості товарів, торгової марки тощо. Мотивом купівлі товару найчастіше буває якість, екологічна чистота продукту.

V кластер – „*прагнучі споживачі*”. Розглядають продовольчі товари як засіб збереження життя. Вони підтримують ідею „здорової їжі”, тому цікавляться дієтичними та екологічно чистими продуктами харчування, непогано орієнтуються в торгових марках харчових продуктів. Але прагнуть знайти найкраще співвідношення ціни та якості продукту. Як правило, не купують продукцію незнайомих торгових марок продуктів, з розумінням ставляться до реклами.

VI кластер – „*звичайні споживачі*” – це люди, які намагаються купувати тільки продукти, які заздалегідь запланували придбати. Довіряють тим торговим маркам, в якості яких переконалися самі.

VII кластер – „*успішні*”. Споживачі даної групи – це дуже забезпечені люди, які лояльно відносяться до якісної продукції різних торгових марок, і зовсім не зважають на ціновий фактор. Готові платити найвищі ціни.

VIII кластер – „*виживаючі*” – це малозабезпечені та соціально незахищені верстви населення, які ледве спроможні придбати найпотрібніші продукти харчування. Ціна – вирішальний фактор при здійсненні покупки. Вони купують найдешевші продукти, і майже всі наявні кошти витрачають на продукти харчування. Реклама – це подразник для таких верств населення.

Різні групи споживачів по-різному підходять до процесу здійснення покупки, тому випускаючи продукцію підприємству потрібно ретельно вивчати ринок і потенційних споживачів, їх можливості та вподобання. Приймаючи рішення щодо здійснення покупки, споживачі, перш за все, оцінюють ступінь задоволення своєї потреби, тому спектром прийняття рішення все ж таки виступає поле „ціна – цінність продукту”. На ціноутворення впливають два типи факторів: внутрішні та зовнішні (табл. 1.3) [78, с. 98].

Крім того, окремі науковці [17; 75; 85; 95–98] вважають що основними чинниками при визначенні ціни виступають: витрати виробництва, тип ринку на якому працює підприємство, попит на продукцію, сегмент та прошарок споживачів, на яких продукція розрахована, якісні характеристики товару, споживча цінність продукції, очікувана доходність від її реалізації, наявність товарів – замінників, обсяг продаж.

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на ціноутворення

Внутрішні	Зовнішні
- ринкова стратегія компанії; - специфіка продукції, що виробляється; - життєвий цикл товарів; - особливість і тривалість виробничого циклу; - особливості системи просування і каналів збуту; - ємність ринку та його структура; - імідж виробника і позиціонування товару; - ступінь можливості зміни цін в каналах розподілу.	- політична стабільність країни; - стан національної економіки; - ступінь доступу на ринок; - рівень конкуренції; - державне регулювання цін; - етика та культура поведінки на ринку.

Існує загальна думка, що на формування рівня цін впливає цінова стратегія, якої дотримується підприємство. Правильне формування справедливої ціни дає змогу привернути до продукції увагу різних груп споживачів, мати цінове лідерство. Проте встановлення дуже заниженої ціни на продукт, у порівнянні з цінами конкурентів, може викликати у споживача асоціацію про товар, як про неякісний. Тому важливо так підійти до процесу ціноутворення, щоб отримувати прибутки, розширюючи частку ринку.

Згідно останніх соціальних опитувань споживачів [76, с. 15], ціна є важливим чинником, проте якість та смакові властивості продукту були висунуті на перше місце. Вивчення особливостей мотивації купівлі продовольчих товарів у різних за рівнем доходів груп споживачів засвідчує, що в міру зростання доходів населення послабляється дія фактора ціни. Все більша увага приділяється якості, свіжості, екологічній чистоті, а також смаковим властивостям продукту.

Для громадян із середнім рівнем забезпеченості натуральність, свіжість і екологічна чистота продукту, а також власні уявлення про переваги продукту відіграють важливішу роль, ніж для малозабезпечених груп населення. У групі людей із середнім і вище середнього рівнем доходів з'являється новий важливий критерій, що визначає споживчий вибір: торгова марка товару як гарант якості продукту [76, с. 15].

Впровадження торгових марок, розробка символіки, логотипів дає змогу забезпечити краще пізнання товарів споживачами, сприяє формуванню та закріпленню позитивного іміджу за певним підприємством. В свою чергу, значимість підприємства та його імідж залежать від частки ринку, яку воно займає, від групи споживачів, яких воно обслуговує, а також від унікальності запропонованого продукту. Компанії також підвищують свій імідж шляхом здійснення спонсорської діяльності та участі у проведенні певних заходів [99, с. 41].

Ф. Котлер пише: „Імідж компанії чи товарної марки повинен слугувати втіленню всіх відмінних переваг даного товару, а також позиції, яку вона займає на ринку. Розробка стійкого та оригінального іміджу потребує великої творчої праці. Імідж компанії чи товарної марки не може бути впроваджений в суспільну свідомість за допомогою тільки рекламних роликів” [75, с. 425].

Окремі вчені, поряд з іміджем підприємства, виділяють таке поняття як конкурентний статус організації. Конкурентний статус організації – це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний показник її стану на ринку [50, с. 219]. Д. Кревенс робить акцент на ключових компетенціях компанії, які і дають змогу формувати її імідж. Ключові компетенції – це сукупність навичок та знань, які застосовує компанія у своїй діяльності задля досягнення ефективності діяльності. Вони дозволяють здійснювати необхідні функціональні процеси. Кількість цих процесів обумовлена станом компанії в ланцюжку створення цінностей [95, с. 29].

Л. С. Шевченко значну увагу приділяє саме ключовим компетенціям. Вона вважає, що ключові компетенції: притаманні тільки тим компаніям, показники діяльності яких вище середнього рівня по галузі; є унікальними і характерні тільки одній компанії; відрізняються складністю; не піддаються копіюванню; пов’язані із задоволенням потреб споживачів; підвищують цінність продукту; базуються на вміннях та знаннях працівників компанії [10, с. 261].

На нашу думку, позитивний імідж відіграє не менш важливу роль для ефективної діяльності на ринку, оскільки сприяє підвищенню прихильності

споживачів до торгових марок, дає можливість закріпити кращі позиції на ринку, робить компанію відомою і виводить її у лідери.

Формуючи асортиментний портфель кожне підприємство шукає надійні та оптимальні канали реалізації продукції. Раціональна кількість торгових посередників, дозволяє здійснювати аналіз їх роботи та вивчати поведінку споживачів. Збутовий канал повинен забезпечувати: транспортування товарів від місця виробництва до пункту кінцевої реалізації; зберігання товарів протягом певного терміну; інформування кінцевих споживачів про товар; розподіл товарів між споживачами у потрібному асортименті [78, с. 104].

Чим вищий конкурентний статус підприємства, тим більший рівень конкуренції буде в каналах товароруху, що пояснюється високим попитом на продукцію виробника, обізнаністю споживачів та прихильністю до певної торгової марки. Високий конкурентний статус виробника забезпечує стабільність попиту на продукцію, що дозволяє прогнозувати роботу каналів товароруху з високим ступенем достовірності.

Для збільшення прихильності споживачів до продукції певного підприємства, для підвищення його іміджу останнім часом використовуються різноманітні програми стимулювання збуту продукції, які складаються з таких заходів, як: участь у виставковій діяльності, проведення акцій, презентацій у торгових мережах, проведення конкурсів на знання товарів та асортиментного ряду виробників, спеціальні види реклами, що дозволяють закріплювати конкурентні позиції підприємства на ринку. Стратегія просування – це найважливіша складова стратегії позиціонування.

Аналізуючи маркетингові комунікації слід звернути увагу на:

- якість рекламної діяльності (бюджет рекламної діяльності, види реклами, використання засобів масової інформації, характеристика окремих рекламних кампаній (періодичність і частота повторення реклами, якість рекламних повідомлень тощо);
- заходи і методи стимулювання збуту (цінові знижки, премії, конкурси, надання безкоштовних зразків тощо);

- використання персональних продаж (кількість торгових агентів, обсяг їх продаж у загальному обсязі реалізації, оплата та стимулювання праці торгових агентів тощо);
- використання інструментів зв'язку із громадськістю (презентації, виставки, підготовка прес-релізів тощо).

Приймаючи рішення про здійснення покупки споживачі, як правило, керуються такими джерелами інформації про продукцію: власна інтуїція потенційного покупця товару (45% опитаних); засоби масової інформації (9%); поради друзів (38%); поради продавців (8%) [76, с. 14].

Останні дослідження діяльності комерційних та публічних джерел інформації свідчать про недостатню компетентність фахівців, що займаються рекламною діяльністю [76, с.14]. Існує думка, що українська реклама є неорганізованою і малоефективною, спостерігаються факти подання недостовірної інформації, що призводить до втрати довіри потенційних покупців.

Для харчових продуктів особливого значення набуває пропаганда. За соціальним опитуванням саме пропаганда більшою мірою формує позитивний імідж товару. Коли йдеться, про м'ясну та молочну продукцію, важливою є думка фахівців-дієтологів, які кваліфіковано дають поради, наприклад, щодо корисності споживання окремих продуктів із вмістом пробіотичних культур, лактобактерій, біфідумбактерій, мінеральних речовин, вітамінів, що сприяють зміцненню здоров'я людини, підвищенню імунітету тощо. Це створює позитивний імідж для всіх товарів цієї групи, але не нав'язує споживачеві ідею щодо необхідності придбання продукції певного підприємства-виробника, надаючи йому можливість приймати рішення про вибір товару певних торгових марок самостійно.

Ефективне поєднання та застосування всіх елементів комплексу маркетингу дає змогу підприємству зайняти провідну конкурентну позицію на ринку, утримувати її або покращувати за сприятливих умов ринкового середовища.

Розглянувши існуючі підходи до оцінки конкурентоспроможності і узагальнивши позиції науковців з цього питання [10; 19; 23; 25; 27; 29; 35; 50; 55; 100–103] нами проведена їх систематизація за наступними класифікаційними ознаками (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

За рівнем конкурентоспроможності товару нами пропонується виділяти наступні методи конкурентоспроможності підприємства: за конкурентоспроможністю торгових марок, за складовими комплексом маркетингу та за ABC-XYZ аналізом (по асортиментному ряду продукції підприємства).

Метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності торгових марок дає можливість з використанням інтегрального (групового) показника конкурентоспроможності виокремити найбільш популярну продукцію, яка представлена певними торговими марками.

Проведений аналіз сприяє виявленню прихильності споживачів до різних видів продукції, до певних товаровиробників, вивченню стану конкуренції у галузі, дій найближчих конкурентів.

Орієнтація на лідерів ринку, аналіз переваг їх продукції, у порівнянні з власною, дає змогу підприємству знаходити прорахунки у випуску та просуванні її на ринок, коригувати напрямки діяльності, покращувати якісні показники продукції та випускати її нові види із врахуванням потреб ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції *за складовими комплексу маркетингу* була детально розглянута на початку даного розділу. Треба зазначити, що всі її складові впливають на підсилення конкурентоспроможного рівня продукції, сприяють швидшому її просуванню на ринок, ознайомленню з нею споживачів, правильному її позиціонуванню, покращенню іміджу виробника за умови випуску високоякісної продукції, завоюванню певної частки ринку тощо.

ABC-XYZ аналіз (за асортиментним рядом продукції підприємства) дає змогу провести аналітичні розрахунки, які б допомогли розподілити існуючу продукцію за ступенем привабливості її виробництва певним підприємством (враховуючи його спеціалізацію та можливості, рентабельність випуску продукції, попит на неї). Таке дослідження сприяє раціональному перегляду асортиментного портфеля підприємства, виявленню найбільш популярної продукції, яка користується стійким попитом у споживачів, оцінці можливості збільшення її випуску. Доцільним також є прийняття рішення про зменшення обсягів виробництва не досить популярних видів продукції або ж запровадження

певних заходів, які б сприяли підвищенню її популярності, а також відмови від нерентабельних її видів.

За видами показників оцінювання методи визначення конкурентоспроможності підприємства поділяються на: диференційний, комплексний та змішаний.

Диференційний метод базується на використанні одиничних (технічного та економічного) параметрів конкурентоспроможності оцінюваного і базового (еталонного) підприємства. При цьому визначають, чи досягнуто рівень базового підприємства за окремими показниками та в цілому.

Комплексний метод засновано на застосуванні комплексу показників (групових, загальних, інтегральних).

Змішаний метод поєднує в собі одиничні та комплексні показники. При використанні даного методу частина одиничних показників об'єднується в групи і для кожної з неї визначається відповідний комплексний показник. На основі одержаної сукупності одиничних і комплексних показників оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства диференційним методом [10, с. 103].

За теоретичними підходами виділяють: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод, що використовує теорію якості товару, метод, що базується на теорії конкурентних переваг, метод бенчмаркінгу.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання всіх ресурсів фірми [29, с. 102]. В основу методу покладено розрахунок чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи відносять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення товару тощо. У другу групу об'єднані показники, які

відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість стабільного розвитку організації тощо. До третьої групи належать показники, котрі дозволяють мати уявлення про ефективність управління збутом та просування товару на ринок за допомогою реклами та стимулювання. До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна [50, с. 222–223].

При розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства застосовують експертний метод для визначення коефіцієнтів вагомості визначених показників.

Метод, в основі якого використовується теорія якості товару, передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства через порівняння якості його товарів та конкурентів. Даний метод може бути застосований лише для підприємств, що випускають один вид продукції, а при диференційованому виробництві втрачається можливість співставлення об'єктів порівняння.

Метод, що базується на використанні теорії конкурентних переваг М. Портера. Згідно з цим методом, показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Частку ринку можна розрахувати таким чином [50, с. 237; 85, с. 72]:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.2)$$

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

де $q_i^k(q_i^e)$ – частка ринку i -ого підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; K_i – кількість продукції реалізованої i -тим підприємством; Π_i – обсяг продажу i -ого підприємства; n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку наведена в табл. 1.4 [50, с. 239]:

Оцінка рівня 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

Метод бенчмаркінгу базується на необхідності вивчення досвіду діяльності підприємств-лідерів галузі, що дасть змогу покращити власні конкурентні позиції за рахунок застосування окремих методів роботи інших компаній.

Зазвичай вивчаються такі показники: частка підприємства на ринку, якість продукції, її собівартість, ціна та рентабельність, технологія виробництва, рівень продуктивності праці, обсяг продаж, канали збуту, можливість впровадження нової продукції, імідж підприємства тощо [27, с. 56].

Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами і лідерами галузі, що дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші. Таким чином, виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли на підприємстві досліджуються і впроваджуються кращі методи та технології провідних підприємств галузі. Такий аналіз сприяє покращенню показників діяльності підприємства та кращому задоволенню потреб споживачів.

Поширеними методами оцінки конкурентоспроможності є також графічно-аналітичні та матричні.

Метод семантичного диференціалу передбачає побудову графічної моделі рівня конкурентоспроможності за кожним із обраних факторів. Величина одиничних показників визначається бальним методом. Порівнянню підлягають

кілька підприємств із ідеальною моделлю споживачів. Побудоване в результаті оцінювання графічне зображення називається профілем підприємства - це сума оцінок одиничних показників конкурентоспроможності, завдяки яким підприємство відоме цільовій групі споживачів [98, с. 158]. Профіль конкурентоспроможності підприємства дозволяє візуально визначити кількість характеристик, за якими відбувається відхилення від ідеальної моделі, та оцінити це відхилення, після чого можна зробити висновок про рівень його конкурентоспроможності.

Метод конкурентних стратегій Ж-Ж. Ламбена [98, с. 144–145] базується на побудові графіка, що відображає геометричне місце точок границі рентабельності збуту продукції. На вісь абсцис відкладається співвідношення собівартості продукції оцінюваного та конкурентного підприємств, на вісі ординат – співвідношення ціни їх продажу. Через точку 1,0 на вісі абсцис і вісі ординат проводиться вертикаль і горизонталь, які розділяють координатне поле графіка на 4 квадрати, що відповідають 4 конкурентним стратегіям: за витратами, за якістю, за витратами та якістю, за ймовірністю одержання збитків. Метод дозволяє оцінити прибуток чи збиток виробника від збуту продукції. Умовою застосування цього методу є можливість доступу до інформації про фінансово-господарську діяльність конкурентів.

Метод побудови конкурентного простору. Результати будуються у тривимірній площині, що утворюється показниками рівня конкурентоспроможності виготовлюваної продукції, фінансового стану підприємства і величини ринкової частки. На вісях простору наносять координати всіх підприємств, що аналізуються. Кожному підприємству належить простір, що обмежений його координатами на кожній осі. Об'єм, що займає підприємство у конкурентному просторі, відповідає рівню його конкурентоспроможності на даному ринку.

Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства [55, с. 53–54] передбачає вибір та обґрунтування факторів найбільшого впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; визначення їх величини щодо оцінюваного та конкурентного підприємства. Кількісні показники, що

характеризують фактори відкладаються у декартовій системі координат у вигляді точок на вісях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності підприємства. Лінія, що проходить через ці точки, утворює багатокутник, приклад наведений на рис.1.4.

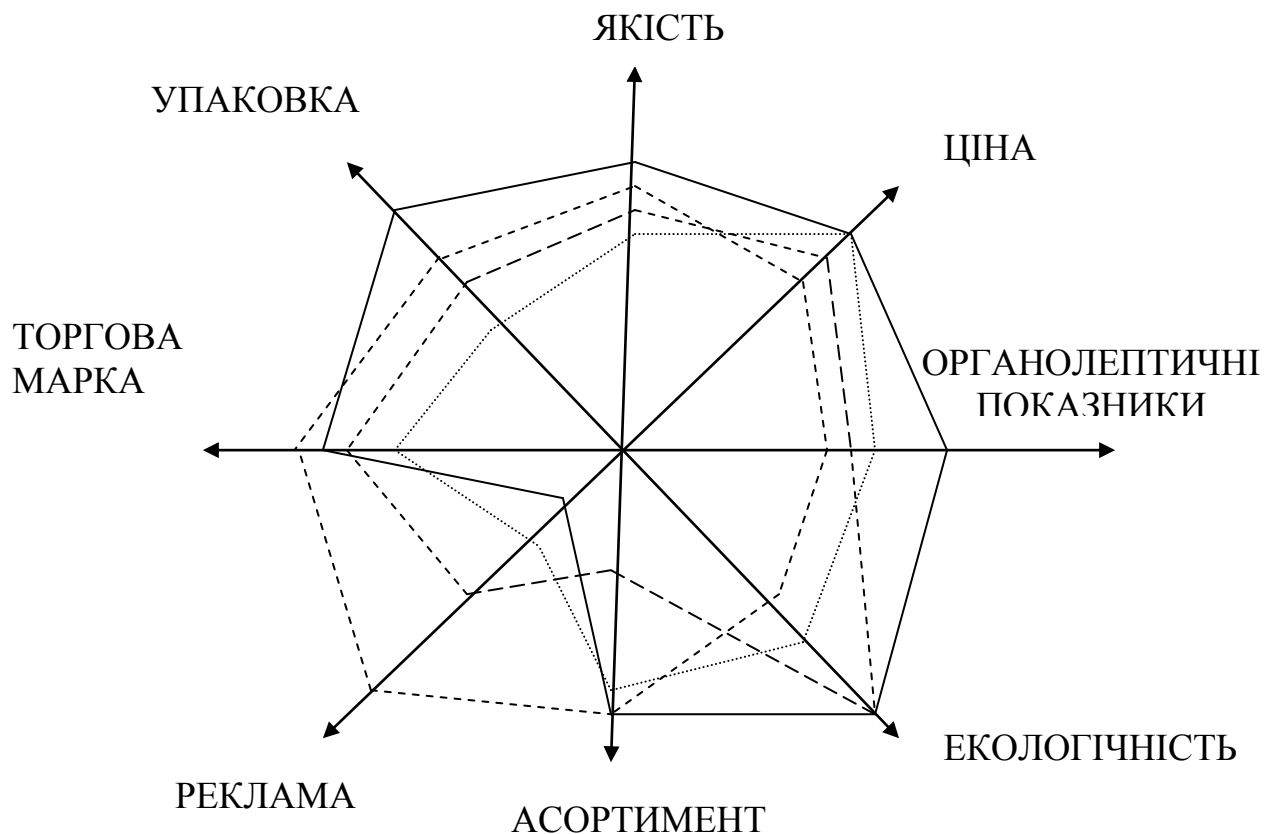


Рис. 1.4. «Багатокутник конкурентоспроможності»

Цей метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Основним недоліком графічних методів є суб'єктивна оцінка. Позитивним моментом можна відзначити наочність та візуалізацію отриманих результатів, які застосовуються у розробці стратегічних рішень продукції підприємства.

До аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносять: чотирьохчастковий показник концентрації, індекс Херфіндала-

Хіршмана, індекс Розенблюта, метод різниць, метод рангів, метод балів та деякі інші.

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовується *чотирьохчастковий показник концентрації (CR₄)*, який являє собою частку чотирьох перших підприємств ринку, що мають максимальний обсяг продажу товарів [23, с. 103]:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP} \quad (1.4)$$

де OP_{1-4} – обсяг реалізації продукції чотирьох перших підприємств ринку серед підприємств галузі; OP – загальний обсяг реалізації продукції певної галузі.

Відповідно до рівня концентрації підприємств у галузі визначається інтенсивність конкуренції. Чим вища концентрація виробництва, тим нижчий рівень інтенсивності конкуренції.

Суттєвим недоліком коефіцієнта концентрації є те, що він не враховує загальну кількість підприємств, які діють в певній галузі. До того ж він нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [104, с. 93].

Цих недоліків позбавлений *індекс Херфіндала-Хіршмана (Інн)*, що показує, яку ринкову частку займають невеликі суб'єкти господарювання. Він розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх підприємств галузі [103, с. 370]:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2 \quad (1.5)$$

де D_i – ринкова частка ринку i -го підприємства.

Відповідно до різних значень коефіцієнта концентрації та індексу Херфіндала-Хіршмана виділяють три типи ринків (табл. 1.5) [103, с. 370].

Врахувати ранг підприємств дозволяє обчислення індексу Розенблюта (I_r). Цей індекс розраховується на основі визначеного порядкового номеру підприємства, отриманого шляхом ранжирування ринкових часток від максимуму до мінімуму:

$$I_r = \frac{1}{2 * \sum_{i=1}^n (i * Di) - 1} \quad (1.6)$$

де $i = 1, 2, 3, \dots, n$; n – кількість підприємств на ринку.

Таблиця 1.5

Типи ринків за рівнем концентрації

№	Тип ринку	Значення чотирьох-часткового показника концентрації	Значення індексу Херфіндала-Хіршмана	Рівень інтенсивності конкуренції
1	Висококонцентрований	70–100	2000 – 10000	низький
2	Помірноконцентрований	45–69	1000–1999	середній
3	Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	високий

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне — $1/n$ (n — кількість підприємств на ринку) [105, с. 70].

Метод різниць полягає у визначенні переваг і недоліків діяльності підприємства за окремими порівнюваними показниками (об'єктами оцінки). У разі застосування цього методу підприємство, яке оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом за рядом показників, що характеризують різні аспекти їх діяльності. За кожним із порівнюваних показників визначається не тільки позиція досліджуваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях [106, с. 57].

Метод рангів визначає сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжирування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє з'ясувати, за якими порівняльними критеріями підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає.

Сумування рангів окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних балів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається

як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних балів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається максимальним рангом). Порівняння суми рангів, отриманих досліджуванім підприємством з найкращими показниками, дозволяє визначити його місце та місце основного конкурента на ринку [107, с. 416].

Застосування *методу балів* дає можливість визначити узагальнюючу кількісну оцінку позиції підприємства у конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів. Він здійснюється у наступній послідовності :

- складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами;
- виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств і присвоєння йому бального значення (за самотійно встановленою шкалою оцінювання);
- розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращим у сукупності:

$$B_{ij} = \frac{\Pi_{ij}}{\Pi_{i \max}} \cdot B_{\max} \quad (1.7)$$

де Π_{ij} – фактичне значення i -го оцінюваного показника по j -му підприємству; $\Pi_{i \max}$ – найкраще значення i -го оцінюваного показника у даній сукупності підприємств; $B_{\max}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

- встановлення значущості конкретного i -го показника в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства (p_i). Рівень значущості окремих оціночних показників визначається експертами.
- отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$K_j = \sum_{i=1}^n B_{ij} \cdot p_i \quad (1.8)$$

де n – кількість оцінюваних показників.

Застосування цього методу не тільки дозволяє визначити основних конкурентів та місце підприємства у конкурентній боротьбі, а й оцінити ступінь його наближення до лідера ринку [27, с. 42].

Серед *матричних методів* оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяють: метод SWOT – аналізу, метод матриці „Зростання/ Частка ринку” (матриця Бостонської консалтингової групи), матриця „Привабливість галузі/ Позиція в конкуренції” (матриця Мак Кінсі), метод впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS), матриця „Розвиток товару / Ринок” (І. Ансоффа), матриця конкуренції (М. Портера).

SWOT – аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози [10, с. 135; 23, с. 190; 25, с. 83; 50, с. 210; 55, с. 37; 85, с. 166; 101, с. 138; 102, с. 102]. Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими) факторами, а сильні та слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими підприємством) факторами: фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво. Виокремленні фактори оцінюються експертним методом у балах. Після здійснення аналізу суб'єкт може приймати раціональні стратегічні рішення: перетворення слабких сторін у конкурентні переваги підприємства згідно з виявленими можливостями або уникнення виявлених загроз успішного функціонування.

Метод матриці „Зростання/ Частка ринку” (матриця Бостонської консалтингової групи) [10, с. 199; 50, с. 262; 75, с. 110; 82, с. 106; 85, с. 182; 102, с. 159] передбачає відкладання по горизонтальній вісі значення показника відносної частки ринку, який може дорівнювати одиниці (якщо частка ринку підприємства та його конкурента однакові), бути більшим (якщо підприємство займає більшу ринкову частку) або меншим (якщо частка ринку підприємства менша за частку ринку конкурента); по вертикальній – значення показників темпів зростання ринку для кожного напрямку діяльності підприємства. Відповідно до позицій у матриці виділяють чотири типи так званих стратегічних бізнес – одиниць (СБО)

(„важкі діти”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки”) і визначають позиції та динаміку тих чи інших продуктів на ринку залежно від етапу життєвого циклу.

Перевагами цієї матриці є простота використання, незначні витрати, пов'язані з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливість порівняти конкурентні позиції СБО і визначити напрями фінансування диверсифікованого підприємства. Основним недоліком є обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО та можливість її використання виключно в галузях з масовим виробництвом.

Матриця „Привабливість галузі/Позиція в конкуренції” (матриця „McKinsey” – „General Electric”) [10, с. 206; 23, с. 248; 25, с. 90; 50, с. 266; 85, с. 183; 102, с. 172] є розвитком матриці БКГ. У побудові цієї матриці використовують два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СБО. Кожен із цих факторів характеризується не одним (як в матриці БКГ), а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути: темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, можливість нецінової конкуренції, місткість ринку, державне регулювання ринку, концентрація клієнтів тощо [85].

Для визначення *конкурентоспроможності СБО* можуть бути використані такі показники: ринкова частка, витрати, рівень цін, привабливість асортименту, імідж підприємства. Поле матриці розбивається на 9 квадратів. Для кожного підрозділу залежно від позиції, яку він займає в матриці, визначається маркетингова стратегія: *зона росту, зона вибіркового росту, зона "збору врожаю"*.

Перевагами даної матриці виступає можливість диференційованої оцінки СБО. Недоліками є складність її побудови, яка пов'язана із необхідністю збору та аналізу великого обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновків.

Метод впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS) характеризує вплив маркетингових стратегій на діяльність компанії і відслідковує залежність між доходністю і такими економічними параметрами діяльності компанії як: частка ринку; ціна продукту; інтенсивність інвестицій; наукові дослідження та розвиток;

вертикальна інтеграція; впровадження на ринок нових продуктів; витрати на маркетинг; диференціація [55, с. 42; 108, с. 36].

Згідно з матрицею „Розвиток товару / Ринок” (І. Ансоффа) [109], існують чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей: стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації.

Вибір маркетингової стратегії, мета якої збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку – залежать від того, який товар виготовляється (новий у товарній номенклатурі підприємства чи існуючий) та від ринку – наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового.

Матриця конкуренції (М. Портера)[17]. М. Портер довів, що для досягнення необхідного рівня рентабельності, підприємство повинно мати сильну позицію щодо конкурентів. Він пропонує дві основні концепції планування маркетингу:

- вибір цільового ринку (у межах всієї галузі або окремих сегментів);
- стратегічні переваги (унікальність або ціна).

Для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну із трьох стратегій: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія концентрованого маркетингу.

Важливим результатом аналізу М. Портера є висновок про те, що:

- підприємство, частка якого на ринку невелика, може мати комерційний успіх завдяки сконцентрованій стратегії та діяльності, сфокусованій на певному визначеному сегменті; невелике підприємство може мати хороші показники та бути високоприбутковим, концентруючи свою діяльність лише у одній конкурентній ніші; підприємство, частка якого на ринку середня, може мати комерційний успіх завдяки перевазі за загальними витратами або диференційованій стратегії.

Але одночасно „середнє” підприємство може потерпати від невизначеного положення і низької прибутковості через відсутність унікального продукту або переваг за загальними витратами.

За критерієм зміни показників рівня конкурентоспроможності в часі розрізняють: статичні та динамічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Статичні методи зорієнтовані на процес у конкретному часовому інтервалі. При зміні з часом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ необхідно проводити нову оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з метою актуалізації результатів оцінювання.

Динамічні методи дають можливість дослідити зміни впливу умов зовнішнього середовища на діяльність підприємства та загальні тенденції.

За критерієм конкурентоспроможності підприємства виділяють такі методи: заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства, критерій продуктивності, критерій організаційної культури, критерій ефективності видів діяльності.

Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяє охарактеризувати 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 важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки та єдиної методики оцінки вартості підприємств. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи [68, с.58–61]: доходний, порівняльний (ринковий),

затратний (на основі активів). У зарубіжній практиці поширений іще один підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Метод, що оцінює рівень конкурентоспроможності підприємства за показником продуктивності, базується на тому, що підприємство, яке спроможне використати наявні та потенційні ресурси з вищою ефективністю, вважається більш конкурентоспроможним. Але недоліком цього методу є те, що він дозволяє оцінити тільки внутрішній потенціал підприємства і не враховує вплив зовнішніх факторів.

Метод, що оцінює рівень конкурентоспроможності підприємства за критерієм організаційної культури, дозволяє виявити існуючі в організації традиції, цінності, переконання і погляди, що створюють сприятливі умови для її діяльності. Даний метод також можна використати для оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Метод, що оцінює рівень конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності різних видів діяльності підприємства (інноваційної, маркетингової, виробничої, зовнішньоекономічної) [96]. Цей метод дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства відносно головного або пріоритетних конкурентів. Його застосування обмежується необхідністю збирання та аналізування інформації, яка часто має конфіденційний характер.

Кожне підприємство у певний момент свого розвитку стикається з проблемою вибору методів оцінки конкурентоспроможності. Маючи широкий їх спектр, підприємство спочатку аналізує інформаційну базу, якою воно володіє, і вибираючи методи оцінки, орієнтується на результати, які було б бажано отримати, та на глибину дослідження, яке буде проведено.

Кожен із описаних вище методів має як свої переваги, так і недоліки. Вибір методу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зумовлюється такими факторами: мета оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства; фінансові, трудові, часові, інформаційні ресурси замовника; етап життєвого циклу підприємства; необхідна точність результатів; доступ до необхідної інформації та

її достовірність.

Проведений аналіз та групування методів оцінки конкурентоспроможності дають змогу обрати з них саме ті, які найкращим чином сприятимуть визначенню існуючого конкурентного рівня та розкриттю потенційних можливостей стратегічного розвитку підприємств.

Використання методів статистичного групування та зведення інформації сприятиме проведенню максимально точного порівняння тенденцій розвитку підприємств і виявленню перспективних напрямків кооперації та концентрації їх зусиль у створенні корпорацій в галузі, що суттєво підвищує рівень конкурентоспроможності таких об'єднань та покращує показники ефективності їх роботи на ринку.

Відповідно до наведених теоретичних положень доцільним вважаємо розгляд конкурентоспроможності продукції, яка представлена різними торговими марками у певному сегменті, здійснювати за допомогою використання методів статистичного дослідження, зокрема: кластерного аналізу (при здійсненні сегментації споживачів), групування основних якісних характеристик продукту, середньої арифметичної (для визначення значення показника із певної групи споживчих характеристик продукції), оброблення оцінок споживачів за обраними показниками конкурентоспроможності продукції, порівняльного аналізу (для виявлення кількісних відмінностей і конкурентних переваг однієї торгової марки над іншою).

Метод експертних оцінок буде застосовано для визначення коефіцієнтів вагомості показників конкурентоспроможності продукції. Використання бальної оцінки дасть змогу полегшити сприйняття статистичної інформації і в той же час, визначення розмаху варіації та інтервальних рядів розподілу, дозволить охарактеризувати інтенсивність (силу) впливу показників за обраною шкалою на конкурентний рівень продукції. Поєднання даних методів проводиться з метою визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції щоб показати реальний конкурентний стан продукції підприємства різних торгових марок в певному сегменті, виявити найбільш конкурентоспроможних

виробників продукції для орієнтування саме на них з можливістю вивчення переваг їх продукції (шляхом використання методу бенчмаркінгу) для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Серед матричних методів оцінки конкурентоспроможності нами будуть використані SWOT – аналіз та матриця Бостонської консалтингової групи, що дозволить визначити слабкі та сильні сторони у діяльності підприємств, їх можливості та загрози, а отже і вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування конкурентоспроможного рівня. Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє виявити збалансованість існуючих торгових марок у портфелі підприємства, що визначають його становище на ринку, використовувати можливості до покращення наявних показників роботи та зростання рівня конкурентоспроможності на ринку в цілому.

Проведення ABC-XYZ аналізу в поєднанні з методиками прогнозування випуску продуктів конкретним підприємством дадуть можливість визначити доцільність надання переваги у розвитку певних ринкових сегментів. Запропонована методика сприятиме визначенню пріоритетів у виборі привабливих для роботи сегментів. Здійснена оцінка існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства дасть можливість запропонувати йому набір маркетингових конкурентних стратегій, що дозволить аргументовано визначити потенційні конкурентні позиції виробників продукції.

1.3. Методологічні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості

Кожне промислове підприємство повинно вирішувати три основні завдання у сфері конкурентоспроможності [110, с. 18]:

- підтримувати конкурентоспроможність підприємства, продукції на рівні, що забезпечує постійне задоволення майбутніх вимог споживача;

- вести діагностику дій конкурентів на ринку та постійно порівнювати напрямки бізнесу, що ними здійснюються, з власними;
- постійно відстежувати зміни у потребах споживачів і своєчасно реагувати на ці зміни шляхом випуску продукції, спрямованої на їх задоволення.

Однак на практиці такі позиції не є незмінними, а знаходяться в постійному русі та розвитку. Останній залежить від змін, які відбуваються в умовах виробництва та реалізації товарів, що проявляється у виникненні більш прогресивних технологій, ресурсів, обладнання, виробництві нових товарів, появи нових конкурентів, зміні бажань споживачів, зміні попиту на товари, зміні економічних та політичних умов розвитку їх виробництва та реалізації. Всі ці зміни відбуваються під впливом багатьох чинників, що визначають розвиток економіки країни, причому не одночасно, а в різний час та у різних комбінаціях. Тому керівництво підприємства повинно відстежувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та в умовах господарювання, та розробити систему забезпечення конкурентоспроможності власного підприємства з урахуванням його специфічних рис та галузевих особливостей [110, с. 22].

В останніх дисертаційних роботах з економіки (1999–2008 роки) були висвітлені два методологічних аспекти конкурентоспроможності як системи: перший – управління, другий – забезпечення. Розглядаючи ці підходи, необхідно відзначити, що у більшості авторів спостерігається поступовий перехід від системи управління конкурентоспроможністю до системи забезпечення конкурентоспроможності, як більш широкого поняття [27, 28, 32, 110, 111]. З огляду на це актуальним є обґрунтування методологічних підходів до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Використання системного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності вимагає здійснення наукового обґрунтування можливості застосування поняття «система забезпечення конкурентоспроможності» з точки зору теорії систем.

Сучасна управлінська парадигма включає різні підходи до моделі організації як об'єкта управління. Так, у 60–70-ті роки домінували підходи до управління організаціями, названі системними та ситуаційними [112, с. 34]. Проаналізувавши

характеристику терміну «система», можна застосувати положення теорії систем до визначення конкурентоспроможності та адаптувати положення системного підходу до вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Потреба і можливість теоретичної розробки методологічних аспектів функції забезпечення конкурентоспроможності давно назріла. Відтак, функція забезпечення повинна не лише називатися системою, але й бути нею. Обґрунтувати поняття «система забезпечення конкурентоспроможності» можна шляхом розв'язання цілого комплексу складних завдань, сутність яких характеризується однією глобальною задачею – опрацювання методології забезпечення конкурентоспроможності з точки зору теорії систем. Розглянемо основні положення загальної теорії дослідження систем та логіку побудови ієрархії системи забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [112, с. 34]. В економічній енциклопедії надається наступне визначення «система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності» [113, с. 539].

Взагалі система в перекладі з грецької означає «утворення, складання». Її розглядають: як порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле; як сукупність принципів, покладених в основу певного вчення; як форму, спосіб побудови, організації чогось; як сукупність господарських одиниць, установ, організаційно об'єднаних у єдине ціле; як сукупність частин, пов'язаних спільною функцією [114, с. 410]. Отже, забезпечення конкурентоспроможності пропонується розглядати як систему, оскільки дослідження структури систем базується на таких основних положеннях її загальної теорії [115, с. 105–111]:

- організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається з елементів і підсистем зі специфічними властивостями, залишаючись відносно виокремленими, вони вступають у стосунки між собою;
- можливе визначення «межі організації» та її середовища (зовнішнього оточення), а у складі останнього – виділення його частин. Це необхідно для з'ясування того, в яких формах організація як відкрита операційна система вступає

у взаємодію зі своїм середовищем та як середовище впливає на внутрішнє середовище організації;

- можливість вивчення динаміки організацій. Що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, адаптивної революції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації тощо;
- система може розглядатися як підсистема або елемент іншої більш загальної системи – суперсистеми. Відповідно до цього будуть переглянуті її зв'язки із зовнішнім середовищем. Усі ці зв'язки чи частина їх будуть відображати відносини даної системи всередині суперсистеми [116, с. 40–51].

Кожна система в ієрархії систем може бути досліджена за двома аспектами: 1) елемент суперсистеми; 2) виокремлена система, яка за необхідності розбивається на підсистеми. Перший аспект концентрується на зв'язках системи з суперсистемою. У цьому випадку сама система постає у вигляді «чорного ящика», а суперсистема – у вигляді його середовища. Другий аспект концентрується на перетвореннях у середині системи, на зв'язки між елементами. У цьому випадку «чорний ящик» перетворюється у «білий ящик». У цьому випадку система також не є абсолютно замкнутою. Вона пов'язана входами і виходами із середовищем. Це передбачається апріорі. Тому другий аспект інтерпретується як аналіз відносно відокремленої системи [115, с. 105–124]. Наведені вище принципи започатковують методологічну основу аналізу всіх процесів, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності. Системний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності, систему менеджменту і операційну систему підприємства як такі, що знаходяться у тісному взаємозв'язку й взаємообумовленості. З іншого боку, вони є самостійними системами через те, що мають неоднорідну природу і специфічні ознаки (рис. 1.5).

Системний підхід є напрямком методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежать дослідження об'єктів як систем. Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати, передусім, з точки зору основних його положень. Це підхід, при якому кожна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, якій притаманні «вихід», тобто – ціль: «вхід»; зв'язок із зовнішнім середовищем; зворотний зв'язок; «процес» у системі [117, с. 51].

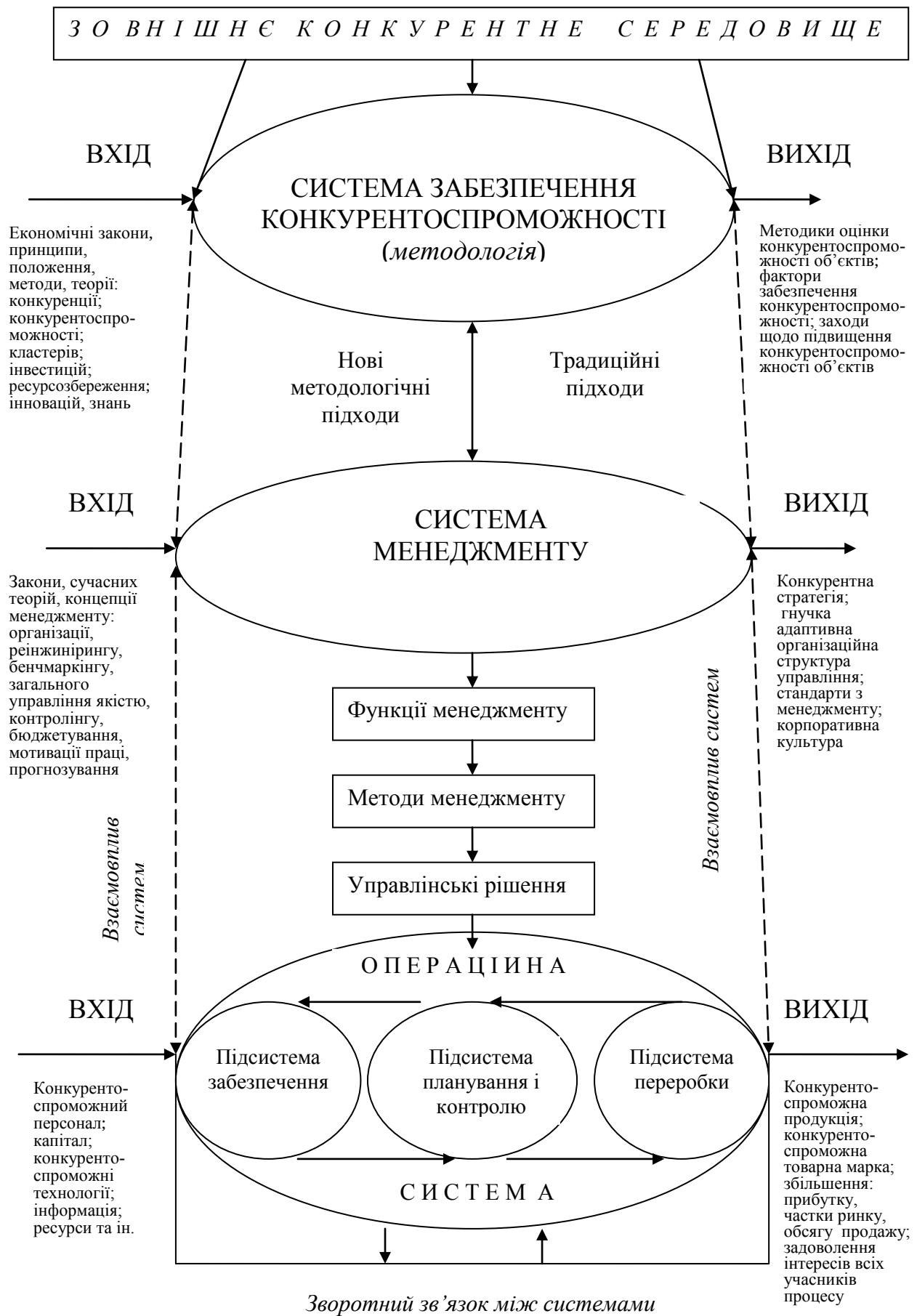


Рис.1.5. Системний підхід до процесу взаємодії системи забезпечення конкурентоспроможності з іншими системами

Таким чином можна розглядати забезпечення конкурентоспроможності як систему. Вплив «виходу» системи забезпечення конкурентоспроможності на «вихід» системи менеджменту робить його конкурентоспроможним, а також перетворює «вихід» операційної системи на: конкурентоспроможну продукцію, конкурентоспроможну товарну марку, збільшення: прибутку, частки ринку, обсяг продажу, задоволення інтересів всіх учасників процесу. Водночас «вхід» системи забезпечення конкурентоспроможності впливає на «вхід» системи менеджменту, націлюючи його на конкурентоспроможність. В той же час «входи» попередніх систем впливають на «вхід» операційної системи, перетворюючи його на конкурентоспроможні технології, інформацію, ресурси, персонал, капітал тощо. Якщо «вхід» операційної системи є неконкурентоспроможним, то і «вихід» також має бути неконкурентоспроможним.

Зокрема, при застосуванні неконкурентоспроможних ресурсів, застарілих технологій і інформації та неефективного управління, яке не націлене на досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, неможливо виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Складність, динамічність, відкритість, вірогідність, адаптивність, які розглядають більшість науковців [29, 118, 119], – ці ознаки системи забезпечення конкурентоспроможності підтверджують правомірність дослідження з позицій системного підходу. *Динамічність системи* забезпечення конкурентоспроможності обумовлюється її постійним рухом. Розвиток динамічності означає зміни стану системи, її параметрів, характеристик, зміни властивостей з плином часу. Усі складові системи забезпечення конкурентоспроможності взаємопов'язані. Зміни на «вході» в будь-якій із систем викликають адекватну реакцію та зміни на «виході» в інших елементах даної системи.

Адаптивність системи забезпечення конкурентоспроможності проявляється в її здатності реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища так, щоб отримати сприятливі наслідки ефективної діяльності всередині власних підсистем.

Відкритість системи забезпечення конкурентоспроможності характеризується цільовим призначенням елементів (підсистем); існування «входу» і «виходу», прямих та зворотних зв'язків між елементами системи; сукупністю зв'язків між елементами та зовнішнім середовищем.

Цілісність властивостей системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає залежність кожного елемента (підсистем) від його місця та функцій як цілісної системи.

Формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості пов'язане із вирішенням трьох основних проблем.

Перша проблема – у сучасних умовах більшість підприємств даних галузей є неконкурентоспроможними або мають низький рівень конкурентоспроможності на вітчизняному ринку. Відповідно до ключових характеристик стану підприємства, ці підприємства знаходяться на першому рівні забезпечення конкурентоспроможності – оперативному рівні, який передбачає елементарне виживання та забезпечення платоспроможності.

Друга проблема, пов'язана із тенденцією розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації (України вступила до СОТ), що характеризуються міжнародною інтеграцією і отриманням кожною країною синергетичного ефекту від цього процесу; стандартизацією і гармонізацією правових і економічних відносин, технічних засобів та комунікацій; регулювання нормативів забезпечення безпеки продуктів харчування і навколишнього середовища тощо. В умовах глобалізації світової економіки виходить на новий рівень і конкуренція товаровиробників. Майже завжди це конкуренція з відомими світовими виробниками, у тому числі м'ясної і молочної продукції. Сьогодні неможна розраховувати на те, що український ринок іще довго буде недоступний для світових виробників. Тому в умовах конкуренції зі світовими виробниками для підприємств-лідерів м'ясної і молочної промисловості є також актуальною проблема формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Третя проблема – для всіх підприємств м'ясної і молочної промисловості гостро постають питання соціально-трудових відносин, що обумовлені складністю технологічних процесів, наявністю важких та особливо шкідливих, непривабливих умов праці, постійним емоційним навантаженням на людину під час праці, потребою у високій кваліфікації персоналу, що повинно бути враховано при формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Побудова системи забезпечення конкурентоспроможності відповідно до ієрархії цілей, на наш погляд, виокремлює два рівні:

- 1) методологічний;
- 2) практичний.

Методологічний рівень системи забезпечення конкурентоспроможності включає теорію об'єктивних економічних законів, закономірностей та законів організації, наукові підходи та принципи їх побудови, функціонування та розвитку соціально-економічних і технічних систем, дослідження основного інструменту ринкових відносин – механізму конкуренції, які згідно з головною ціллю – формують фундамент теорії забезпечення конкурентоспроможності.

Практичний рівень системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає, базуючись на методологічних підходах, розроблення реальних заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної цілі, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємства конкретної галузі.

Систему забезпечення конкурентоспроможності науковці розглядають як сукупність підсистем: зовнішнього середовища, цільової, забезпечення, керуючої і керованої [25, 119].

Підсистема – це виділена за будь-якою ознакою частина системи, що має характерні риси. Вона взаємозалежна з іншими частинами системи і її, в свою чергу, можна розглядати як самостійну систему [118, с. 45].

Роль *зовнішнього середовища* полягає в тому, що для забезпечення конкурентоспроможності будь-яких об'єктів необхідно відібрати найважливіші показники і фактори макросередовища, інфраструктури регіону й мікросередовища підприємства, здійснювати регулярний облік, збирати інформацію й аналізувати окремі параметри і середовище в цілому.

Зміст цільової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності, на нашу думку, повинен включати досягнення конкурентоспроможності підприємства за рахунок її складових: конкурентоспроможності виробництва (у тому числі

технології та ресурсів); конкурентоспроможності персоналу; конкурентоспроможності продукції та забезпечення фінансової стійкості.

Зміст підсистеми забезпечення також відіграє ключову роль у збереженні конкурентних переваг підприємства й складається із підсистем інформаційного, наукового, правового, нормативного та ресурсного забезпечення.

До завдання *керованої підсистеми* безпосередньо входить організація передумов для створення й розвитку всередині підприємства техніко-технологічної, соціально-трудової, організаційно-економічної та фінансово-інвестиційної складових забезпечення конкурентоспроможності. Таким чином, систему забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу, які забезпечують досягнення конкурентоспроможності різних об'єктів.

На думку, Г.Л. Вороніна конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елементу, тому що вплив їх на загальну величину інтегральний і неоднозначний. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності одного елементу не може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства [120, с. 18].

Розглянемо взаємозв'язок конкурентоспроможності різних об'єктів (виробництва, технології, персоналу, продукції тощо) з необхідним забезпеченням для їхнього досягнення, що в кінцевому результаті формує новий методологічний підхід до побудови структури системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства м'ясної і молочної промисловості, рис. 1.6.

Виходячи із вищевикладеного, для досягнення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості потрібно мати систему забезпечення конкурентоспроможності, що складається з інформаційного, наукового, правового, нормативного, ресурсного забезпечення, які відповідають за зв'язок із зовнішнім середовищем підприємства та ефективне функціонування підсистем: техніко-технологічної, соціально-трудової, організаційно-економічної і фінансово-інвестиційної, та характеризують й удосконалюють внутрішнє середовище підприємства.

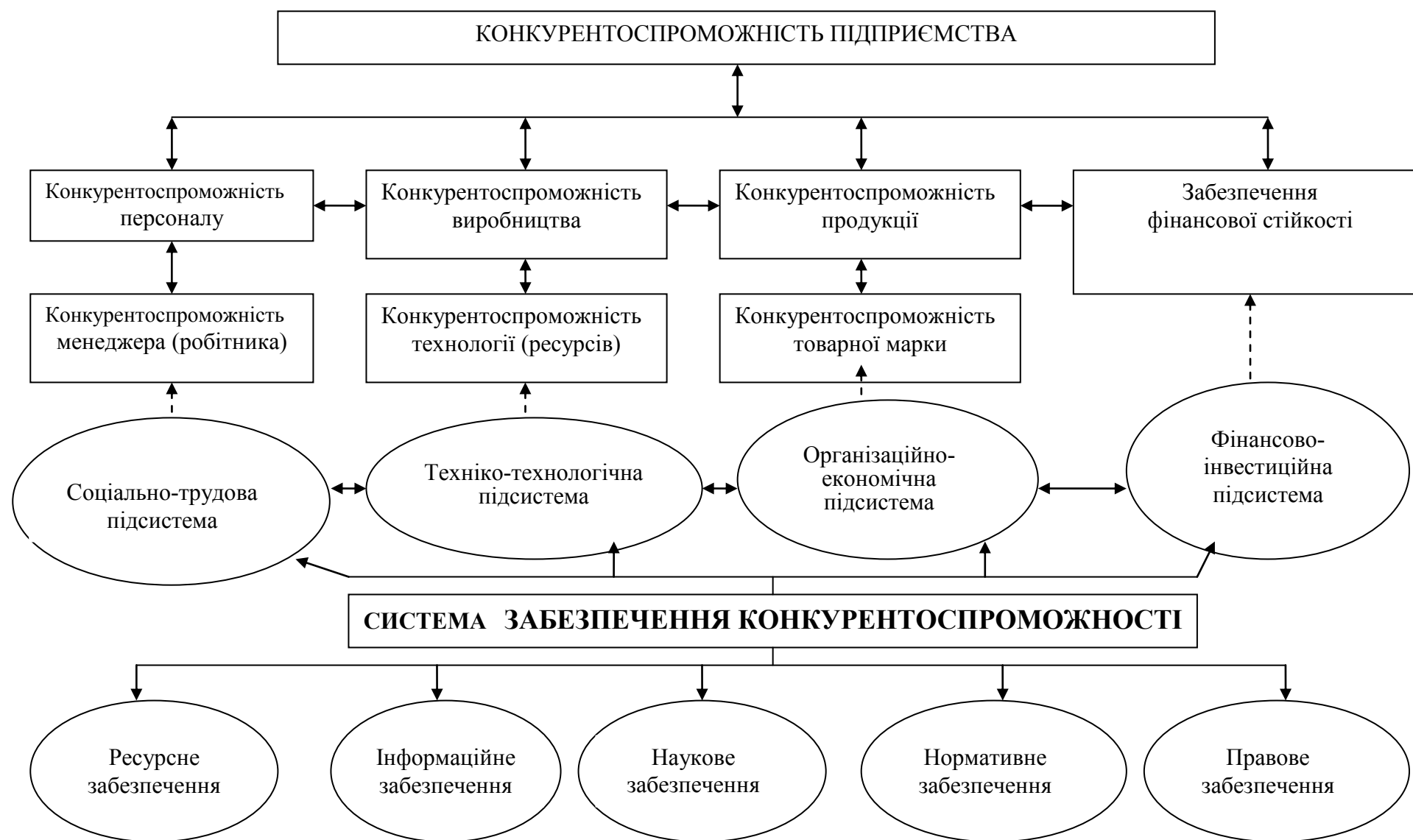


Рис. 1.7. Методологічний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в залежності від об'єкту конкурентоспроможності

Кожна підсистема забезпечує конкурентоспроможність власного об'єкту (персоналу, виробництва, технології, продукції тощо), ефективно взаємодіючи і доповнюючи дію інших підсистем. При здійсненні аналізу системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості як «фундаменту» варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища з метою задоволення потреб споживачів.

Інформаційне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств являє собою безперервний і цілеспрямований відбір різноманітної необхідної інформації щодо світових досягнень науково-технічного прогресу та науки, інновацій в даній галузі, конкурентів тощо, які необхідні для моніторингу та прогнозування ситуації на вітчизняному та світовому ринках за всіма напрямками можливого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає наукові підходи, розробки, дослідження, поширення зв'язків між науковцями і виробниками, розроблення науково-практичних заходів щодо покращання діяльності підприємства для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Правове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: вивчення та використання законів та підзаконних актів, які регулюють діяльність підприємств різних галузей, в тому числі: закон «Про молоко та молочні продукти» і проект закону «Про м'ясо та м'ясні продукти», державні програми створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку тваринництва на 2010–2015 роки та ін.

Нормативне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: нормативи, міжнародні стандарти, галузеві стандарти, стандарти підприємства, технічні умови, інструкції, колективний договір, положення, угоди та інші документи. Нормативне забезпечення повинно враховувати зміни й вимоги, які ставляться до підприємства у сучасних умовах.

Розвиток цієї підсистеми суттєво впливає на якість виробництва продукції та організації праці.

Ресурсне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: високий науковий рівень розробок ресурсозберігаючих технологій; знаходження нових джерел і форм ресурсного забезпечення; вибір прогресивних логістичних технологій матеріальних потоків; вибір сучасних інформаційних технологій нормування, планування, обліку і контролю витрачання ресурсів; аналіз ефективності використання ресурсів.

Техніко-технологічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: наявні технічні й технологічні можливості та виробничий потенціал підприємства для забезпечення виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб споживача як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для цього потрібно оцінити слабкі та сильні сторони виробничого потенціалу та визначити необхідні ресурси. *Складові даної підсистеми:* виробнича потужність; сучасне обладнання; матеріально-технічне забезпечення, атестація виробництва; власна сировинна база; передові технологічні схеми виробництва продукції; комплексна переробка сировини та безвідходна технологія; гнучкі виробничі процеси; стандартизація та сертифікація виробництва; екологічна безпека підприємства.

Соціально-трудова підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств має першочергове значення, тому що трудовий колектив повинен усвідомити й сприйняти невідкладну потребу фундаментальних змін у функціонуванні підприємства у нових умовах. *Складовими соціально-трудової підсистеми* виступають: система підготовки і навчання персоналу; вивчення і впровадження нових методів господарювання і праці; забезпечення нормальних і безпечних умов праці; наукова організація праці; нормування праці; впровадження атестації робочих місць; розвинута соціальна сфера та корпоративна культура підприємства.

Організаційно-економічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на досягненні ефективності

виробництва, оптимізації витрат, а також ефективності у сфері ринкової діяльності, яке пов'язане з підвищенням вимог та постійним удосконаленням системи загального менеджменту, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності (розширення й освоєння нових ринків збуту та збільшення обсягів продажу продукції). *Основні складові організаційно-економічної підсистеми:* організаційна структура підприємства; логістична система підприємства; система матеріального стимулювання і відповідальності за результати праці; система маркетингових комунікацій; зовнішньоекономічна діяльність; інноваційна діяльність.

Фінансово-інвестиційна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на чіткому визначенні необхідних фінансових ресурсів, чітко визначеному співвідношенні витрат і доходів для забезпечення підвищення ефективності виробництва підприємства й досягнення стратегічних цілей на майбутнє. Отже, це обґрунтовує вибір *складових даної підсистеми:* бюджетування виробничих підрозділів, центри відповідальності (центри витрат, доходу, прибутку, інвестицій), фінансові ресурси, вибір інвестиційних проектів, пільгове кредитування, портфельні іноземні інвестиції, вибір системи оподаткування, взаємовідносини з банківськими установами, іншими кредиторами, партнерами, інвесторами та ін.

Другий методологічний підхід до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств (наприкладі, м'ясної і молочної промисловості) передбачає, що досягнення конкурентоспроможності неможливе без розвитку співробітництва на умовах партнерства між суб'єктами ринкових відносин та виробництва за рахунок взаємодії з науковцями, споживачами, постачальниками, потенційними конкурентами, посередниками, трудовим колективом (див. рис. 1.7).

М. Портер зазначав, що конкурентоспроможність нації залежить від здібності трудових колективів підприємств вводити новації й модернізуватися. У результаті тиску і вимог ринку підприємство збільшує свої переваги у боротьбі з найсильнішими на світовому ринку конкурентами. Вони отримують користь від

присутності на ринку сильних внутрішніх конкурентів, агресивних постачальників та вимогливих місцевих споживачів [17, с. 162].



Рис. 1.7. Методологічний підхід до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств (на прикладі, м'ясної і молочної промисловості)

Кластерний підхід передбачає подолання інертності, негнучкості підприємств, які зменшують позитивний вплив конкуренції на формування конкурентних переваг, шляхом об'єднання цих підприємств на підставі колективної співпраці (доступ до сировини, інвестиційних та людських ресурсів, спільне використання інтелектуальних ресурсів та обмін інформацією). Кластерний підхід передбачає розширення кооперування серед конкурентів, постачальників, науковців, тим самим

змінює уявлення про межі підприємства. Професійні знання й уміння кожного партнера дозволяють створити «краще в усьому» об'єднання підприємств. Підприємства-партнери об'єднуються разом для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих підприємств не існують.

Підхід на основі реінжинірингу передбачає перебудову на інформаційній і технологічній основі організації виробництва й управління. Це і теорія, і методи комплексного оздоровлення підприємств, управлінського ренесансу з охопленням і реконструкцією усіх без винятку елементів, включаючи систему мотивацій і стимулів. Це перебудова з чітко поставленими цілями і засобами. У рамках цього напрямку розглядаються і нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані і з скороченням розмірів і оптимізацією суб'єктів, що господарюють, і потенціал матричних структур, що органічно поєднують лінійне і програмне керівництво, і можливості діяльності комплексних цільових команд, і багато іншого [118, с. 97].

Логістичний підхід передбачає планування, організацію, управління, контроль і регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків у просторі і часі від їхнього первинного стану до кінцевого споживача.

Ресурсозберігаючий підхід передбачає застосування сукупності заходів щодо економного та ефективного використання факторів виробництва (капітал, земля, праця). Цей підхід сприяє зростанню економічної ефективності підприємства, забезпеченню його конкурентоспроможності.

Корпоративно-командний підхід передбачає, з однієї сторони, забезпечення індивідуальності підприємства шляхом формування корпоративної культури (еталонів поведінки, символів, церемоній, ритуалів), з другої сторони – створення команд однодумців для виконання певної роботи на рівні кожного структурного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Узагальнивши існуючий науковий доробок, ми дійшли висновку, що *система забезпечення конкурентоспроможності підприємств – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми (управлінських рішень, підходів і методів), підсистеми забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної, ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-*

трудова, організаційно-економічна, фінансово-інвестиційна складові) для виконання основного завдання – досягнення конкурентоспроможності на ринку, наведена на рис. 1.8.

Методологічною основою формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ситуаційний, комплексний, процесний, цільовий, системний та інші підходи [10, 17, 29, 119].

Ситуаційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає вибір форм і методів регулювання в залежності від умов і конкретних обставин: економічних, політичних, правових, соціальних, технічних, природних змін зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективне управління підприємством.

Безперервний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору інформації, проведення досліджень та ін., що впливають на досягнення стратегічних цілей конкурентоспроможного менеджменту і соціально-економічного розвитку підприємства в цілому.

Функціональний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає виконання ряду функцій для задоволення потреб підприємства з метою досягнення певного рівня конкурентоспроможності.



Рис. 1.8. Модель системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Нормативний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі.

Інтеграційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств націлений на зближення, дослідження і посилення взаємозв'язку між системами (конкурентоспроможного менеджменту та операційної) з підсистемами та складовими елементами.

Маркетинговий підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає орієнтацію всіх підсистем на вирішення завдання – задоволення потреб споживача.

Адміністративний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкціях, положеннях, програмах, методичній документації тощо).

Соціальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що центральне місце у системі посідає персонал, для якого створюються всі умови: для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання і впевненості у майбутньому; правовий захист робітника на підприємстві; справедлива винагорода за працю; комфортні взаємовідносини в колективі; гідне місце праці в житті людини.

Інноваційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає формування моделей інноваційного розвитку підприємств на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Глобальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що сучасні умови глобалізації повинні враховуватися при як при плануванні зовнішньоекономічної діяльності, так і при забезпеченні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку при лібералізації зовнішньої торгівлі, вони також впливають на міжнародне співробітництво

підприємств, вихід на світові ринки, інформаційне забезпечення, виконання фінансових та експортно-імпортних операцій, створення, функціонування і розвиток транснаціональних корпорацій тощо.

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на тому, що результативність діяльності підприємств залежить від стану зовнішнього середовища, зв'язків з іншими складовими зовнішнього середовища. Основними цілями системного підходу є усунення протиріч між цілями системи забезпечення конкурентоспроможності і цілями системи конкурентоспроможного менеджменту підприємства та досягнення узгодженості дій між ними; пошук факторів підвищення ефективності діяльності та комерційного успіху на ринку для досягнення й утримання конкурентних переваг.

Системний підхід передбачає, що всі зв'язки - прямі й опосередковані, елементи, потоки (інформаційні та ресурсні) розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги [119, с. 541].

На думку більшості науковців, характерними рисами розвитку соціально-економічних систем є: інтеграція наукових знань, зростання кількості міждисциплінарних проблем; комплексність проблем і необхідність їх вирішення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, організаційних, управлінських та інших аспектів; ускладнення проблем та об'єктів управління; зростання кількості зв'язків між об'єктами; динамічність змін ситуацій; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня стандартизації і автоматизації виробничих процесів; глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації тощо; посилення ролі людського фактору в управлінні та ін. [119, с. 100]. Перелічені риси обґрунтовують необхідність застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методологічні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств повинні використовуватись одночасно і

взаємодоповнювати один одного, оскільки вони висвітлюють різні аспекти функціонування систем: забезпечення конкурентоспроможності, менеджменту та операційної системи підприємства. При формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно дотримуватися основних принципів, характеристика яких наведена в табл.1.6.

Таблиця 1.6

**Основні принципи системи забезпечення
конкурентоспроможності підприємств**

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	2	3
1	Безперервність	Постійне та послідовне проведення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
2	Гнучкість	Швидка адаптація системи до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
3	Цілеспрямо-ваність	Підпорядкованість процесів у системі забезпечення конкурентоспроможності цілям підприємства
4	Одночасність і сумісність	Процеси забезпечення конкурентоспроможності проводяться кожною підсистемою одночасно та не суперечити одна одній, а взаємодоповнюватися
5	Альтернатив-ність	Пропонувати різні варіанти забезпечення конкурентоспроможності виробничих систем залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємством конкурентних переваг
6	Оптимальність та раціональність	Виважене використання виробничого потенціалу підприємства у процесах забезпечення при досягненні певного рівня конкурентоспроможності
7	Відповідальність	Управління мотивацією процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8	Аналітичність	Урахування системою результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища
9	Наукова обґрунтованість	Використання наукових методів і підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства
10	Оперативність	Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі
11	Соціальність	Урахування інтересів акціонерів, персоналу, споживачів та суспільства при підвищенні конкурентоспроможності підприємством
12	Визначеність	Наявність критеріїв ефективності системи

Продовження табл. 1.6

1	2	3
13	Керованість	Можливість контролювання процесів адаптації на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
14	Рівновага	Збалансованість системи забезпечення конкурентоспроможності із зовнішнім та внутрішнім середовищем

Ефективне функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості залежить від розроблення і реалізації відповідних заходів на рівні держави.

На державному рівні з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища підприємств м'ясної і молочної промисловості необхідно:

1) Розроблення та впровадження Державної програми розвитку конкурентоспроможності національної економіки, в якій замість теоретичних положень мають бути визначені чіткі взаємопов'язані механізми державного регулювання: сфери державного забезпечення конкурентоспроможності; цілі, завдання, заплановані заходи, виконавці, учасники, терміни виконання, обсяги фінансування, очікувані результати та інструменти їх оцінювання за кожним заходом; проміжні та загальні індикатори оцінювання досягнення цілей у кожній сфері забезпечення конкурентоспроможності; заходи з постійного моніторингу, вимірювання й контролю досягнутих цілей і результатів у кожній сфері забезпечення конкурентоспроможності; механізми обліку та звітності щодо реально досягнутих ними цілей, результати й індикативні показники; заходи з експертно-громадського нагляду і контролю за впровадженням Державної програми розвитку конкурентоспроможності національної економіки.

2) На основі міжгалузевого балансу виробництва і розподілу продукції мають здійснюватися прогностичні розрахунки темпів, розвитку галузевої структури м'ясної та молочної промисловості, в узгодженні з попитом на молоко, м'ясо, м'ясну і молочну продукцію за фізіологічно обґрунтованими нормами, відповідно до грошових доходів населення, експортних можливостей галузей.

3) Посилення уваги до стану конкурентних відносин, вивчення стану конкурентного середовища з урахуванням чинників його формування, розроблення та впровадження заходів щодо запобігання монополізації й стимулювання конкуренції в галузі. За період економічних перетворень в Україні створено достатню нормативно-правову базу конкурентного законодавства.

Так, діють наступні Закони України:

- “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” № 2132-XII від 18.02.1992 р.;
- «Про Антимонопольний комітет України» № 3659-XII від 26.11.1993 р.;
- «Про природні монополії» № 1682-III від 20.04.2000 р.;
- «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01. 2001 р. [40, 41,42, 43].

В той же час необхідно розробити ряд заходів, які б дозволили здійснювати контроль за їх дотриманням.

4) Відновлення державних регулюючих, стимулюючих і контролюючих та інформаційних функцій в інвестиційній сфері. Державне регулювання інвестиційної діяльності має здійснюватися шляхом створення сприятливих умов для її розвитку (удосконалення системи оподаткування та кредитування, амортизаційної політики, захист інтересів інвесторів, надання пільг в користуванні землею та іншими природними ресурсами, розвитку фінансового лізингу тощо).

5) Розроблення механізму державної підтримки науково-технічної та інноваційної діяльності, який сприяв би забезпеченню законодавчо встановлених нормативів бюджетного фінансування науки і науково-технічного прогресу та створенню передумов для сприяння використанню науково-технічних досягнень і забезпеченню на їх основі виробництва конкурентоспроможної продукції, вживання заходів для захисту інтелектуальної власності на вітчизняні винаходи та розробки на внутрішньому ринку і за кордоном.

6) У сфері розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідне: створення потужного національного ринку, гармонізація вітчизняного зовнішньоекономічного законодавства до вимог ГАТТ–СОТ; ретельний аналіз наслідків вступу до СОТ для

м'ясної і молочної промисловості та розроблення контрзаходів у відповідь на можливі ризики.

7) Сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва і оновлення матеріально-технічної бази на підприємствах галузі.

8) Створення конкурентоспроможних транснаціональних корпорацій, озброєння стратегіями глобального маркетингу, технологіями великих коопераційних об'єктів.

1.4. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної та молочної промисловості базується на вмінні раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал (матеріально-технічну базу, інформаційні та людські ресурси тощо), знаходити можливість впроваджувати нові технологічні лінії та технології виготовлення продукції (шляхом знаходження балансу між власними та залученими коштами), що дасть змогу випускати нові види продукції та переходити на сучасні системи контролю якості на всіх стадіях її виробництва, а отже, утримувати конкурентні позиції, враховуючи вступ України до СОТ та відкриття ринку для іноземних виробників. Важливим виступає також вміння підприємства управляти існуючими конкурентними перевагами та набувати додаткових за умови ефективних стратегічних рішень у конкурентній боротьбі.

Аналіз літературних джерел та значного масиву статистичних даних дозволив зробити висновки щодо складу системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства має чотири підсистеми: організаційну, економічну, інформаційну та управлінську (рис. 1.9), які з точки зору впливу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є рівнозначними.



Рис. 1.9. Взаємодія системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства із сукупністю підсистем

В той же час інформаційна та управлінська підсистеми є типовими для підприємств будь-якої галузі, а елементи організаційної та економічної підсистем характеризуються галузевими особливостями, які обов'язково повинні бути визначені та враховані підприємствами для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Взаємодія зазначених підсистем забезпечення конкурентоспроможності підприємства проявляється через методи та інструменти впливу як на кожну із них, так і на систему в цілому (рис. 1.10).

На стан конкурентоспроможності певного підприємства впливає ряд факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, які створюють необхідність адаптації суб'єктів господарювання до нових умов ринку. Треба зазначити, що між факторами певного середовища існує тісний взаємозв'язок, адже, як правило, зміна одного із них призводить до відповідних зрушень в інших, що і створює динамізм ринкового середовища.

Напрям дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ та їх сила впливу можуть мати різну значущість та спрямованість. Вони можуть підсилювати конкурентні позиції підприємства або ж їх послаблювати. Отже, зміна факторів може мати, як позитивний, так і негативний вплив на розвиток конкурентоспроможності певного підприємства, проте його гнучкість і можливість швидко пристосовуватися до виникаючих змін дає змогу отримати найкращі умови роботи при позитивних зрушеннях, а при негативних – уникнути зайвих витрат.

Динамізм факторів певного середовища забезпечує розвиток конкурентних відносин у м'ясній та молочній галузях, що позитивно впливає на розвиток ринкових процесів господарювання. Для підвищення адаптованості підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності необхідно передбачити дію та напрям впливу механізму.



Рис.1. 10. Методи досягнення та інструменти підвищення конкурентоспроможності

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності певного підприємства потрібно застосовувати сукупність способів, методів, важелів та інструментів управління, які адаптовані певною організацією до конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища і спрямовані на досягнення поставлених цілей та вирішення задач [121, с. 119].

Для більш глибокого розуміння поняття механізм, ми пропонуємо розглянути його трактування різними науковцями (табл.1.7). Треба зазначити, що більшість авторів схиляється до думки, що дія механізму спрямована на досягнення певного результату або на здійснення певного виду діяльності.

Таблиця 1.7

Трактування поняття « механізм»

Автор	Визначення
1	2
Безкоровайна Л.В. [122, с.627]	Механізм – це послідовна зміна станів та сукупність послідовних дій для досягнення певного результату
Кушлін В.І., Чічков В.П. [123]	Механізм – це сукупність засобів та методів управління, які визначають можливість цілеспрямованого руху, функціонування та розвитку системи
Матвієнко В.Я [124, с.5]	Механізм – це така система взаємозалежних деталей, в якій рух однієї ланки-підсистеми викликає цілеспрямований рух інших ланок-підсистем і систем у цілому
Мочерний С.В. [125]	Механізм – це система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності
Саркісов С.Е. [126]	Механізм – це комбінація органів або функцій для досягнення певного результату

При формуванні механізму визначається конкретний об'єкт впливу та мета, з якою цей вплив здійснюється. Об'єктом, як правило, виступає діяльність підприємства, а метою – забезпечення її максимальної ефективності.

Таким чином, можна говорити про те, що ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від вибору та використання інструментів, які допомагають розробити план стратегічних дій відповідно до стадії розвитку, на

якій знаходиться підприємство. В якості відповідного інструменту виступає механізм, який пристосований до існуючих умов господарювання. Такі розробки дозволяють керівникам підприємств моделювати варіанти можливих рішень відповідно до ситуацій, що виникають, при врахуванні інтересів та цілей підприємства.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств діє через сполучення економічних інтересів країни, усвідомлення дійсних потреб споживачів та складається із комплексу економічних способів, методів, важелів та показників, за допомогою яких реалізуються економічні закони. Етапи його формування представлені на рис. 1.11.

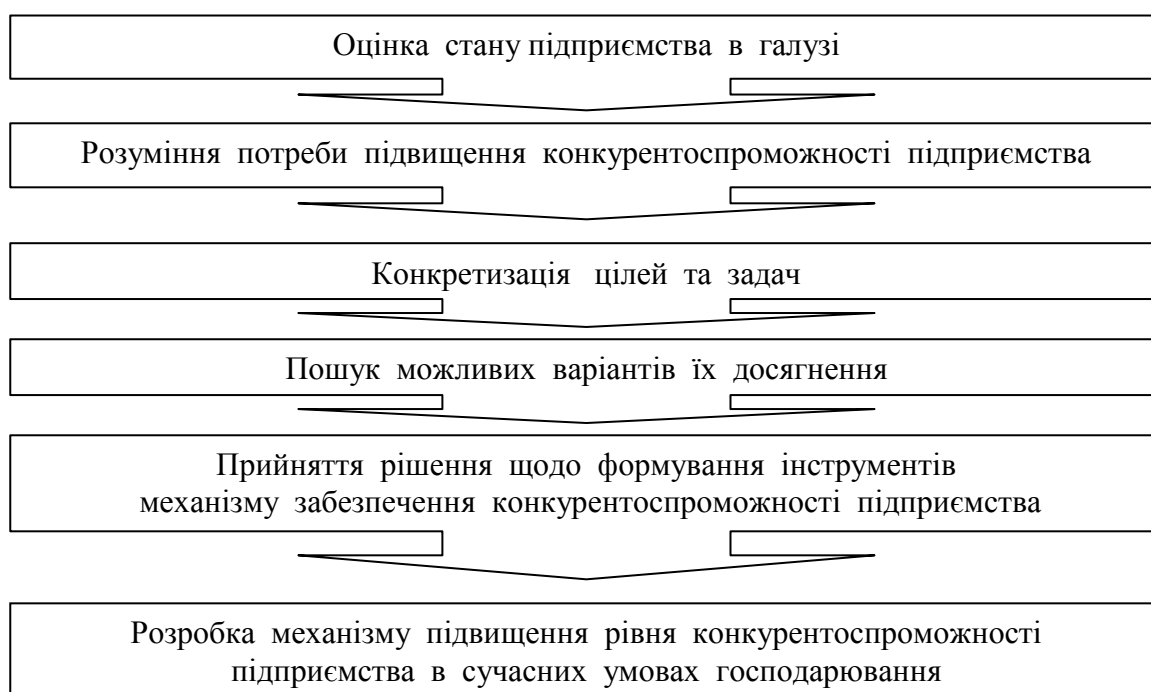


Рис. 1.11. Етапи розроблення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Не менш важливим в системі забезпечення конкурентоспроможності є розроблення загального підходу до реалізації дії механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.12).

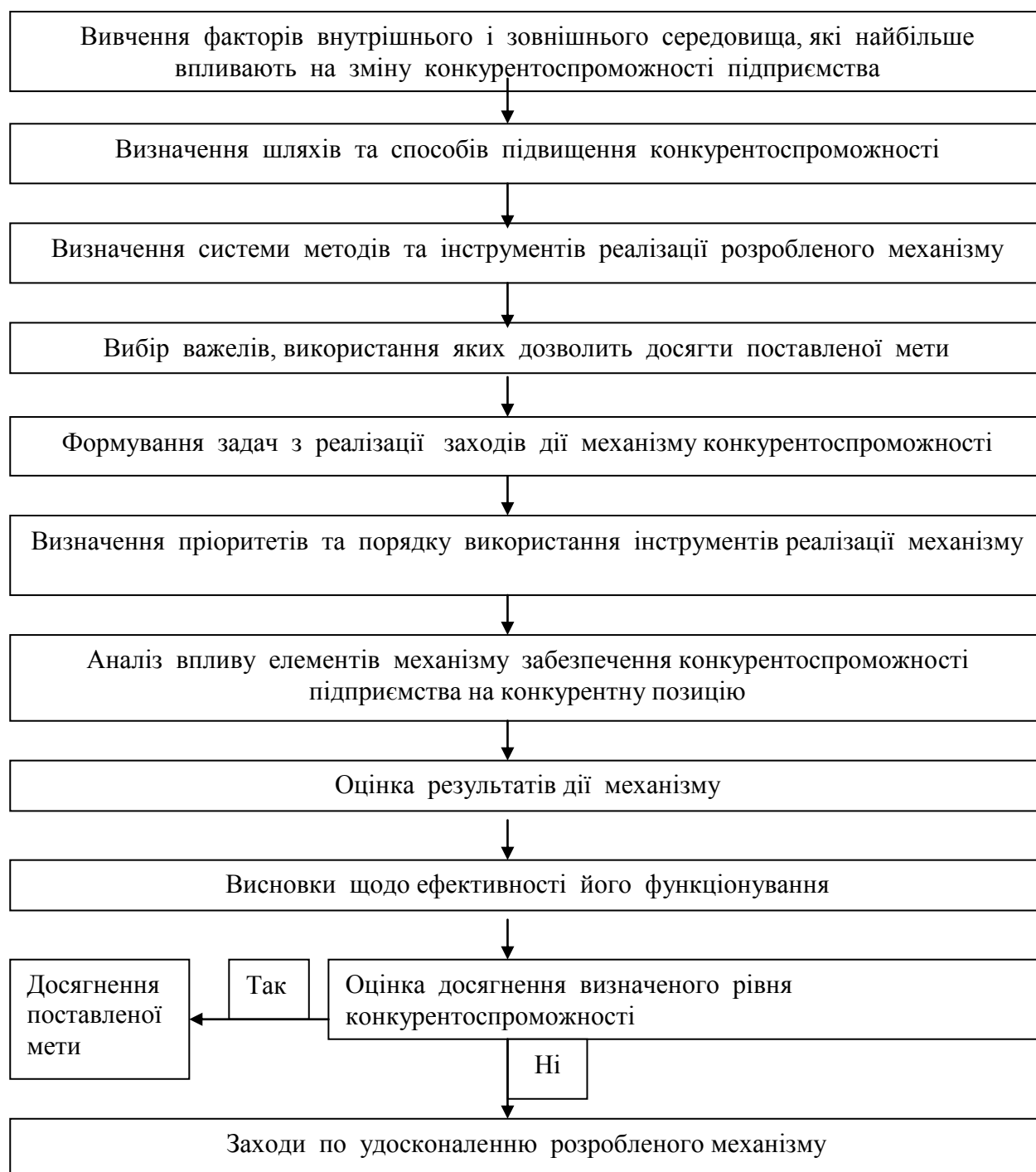


Рис. 1.12. Алгоритм реалізації дії механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств [121, с. 119]

Визначившись зі складовими системи забезпечення конкурентоспроможності можна зробити висновок, що організаційна підсистема сприяє покращенню управління всіма наявними ресурсами певного підприємства, а вірно сформовані та відпрацьовані зв'язки між сукупністю

елементів даної підсистеми дозволяють найбільш ефективно досягати окреслених цілей та задач. В свою чергу, економічна підсистема дає можливість дослідити зміни попиту та пропозиції на ринку м'ясних і молочних продуктів України, проаналізувати фактори, які викликали певні зрушення, визначити рівень купівельної спроможності населення, з'ясувати вподобання та вимоги до продукції сучасного споживача, що дасть змогу переглянути асортимент продукції з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє підприємствам м'ясної та молочної промисловості відмовлятися або ж принаймні зменшувати обсяги випуску не досить популярної продукції, і відповідно, надавати перевагу розвитку перспективної продукції, яка користується підвищеним попитом у споживачів.

Обидві підсистеми впливають на розвиток конкурентних відносин. Визначення взаємозв'язків підсистем із факторами зовнішнього та внутрішнього середовищ дає змогу формувати конкурентні переваги та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств. При цьому, маркетингові стратегії виступають як основний чинник, що визначає взаємозв'язки як у внутрішній системі факторів, що формують потенційні можливості підприємства, так і факторів ресурсного потенціалу. Оскільки саме попит на продукцію визначає потребу у виробничих, фінансових, управлінських, інвестиційних, інноваційних та маркетингових ресурсах.

Схема механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної та молочної промисловості представлена на рис.1.13.

Серед способів досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності ми виділяємо такі як: підвищення якості продукції, використання інноваційних техніки та технології, розширення асортиментного ряду продукції та використання засобів маркетингу [121, с. 119–120]. Розглядаючи методи забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності, потрібно, в першу чергу, виділити із їх складу економічні.

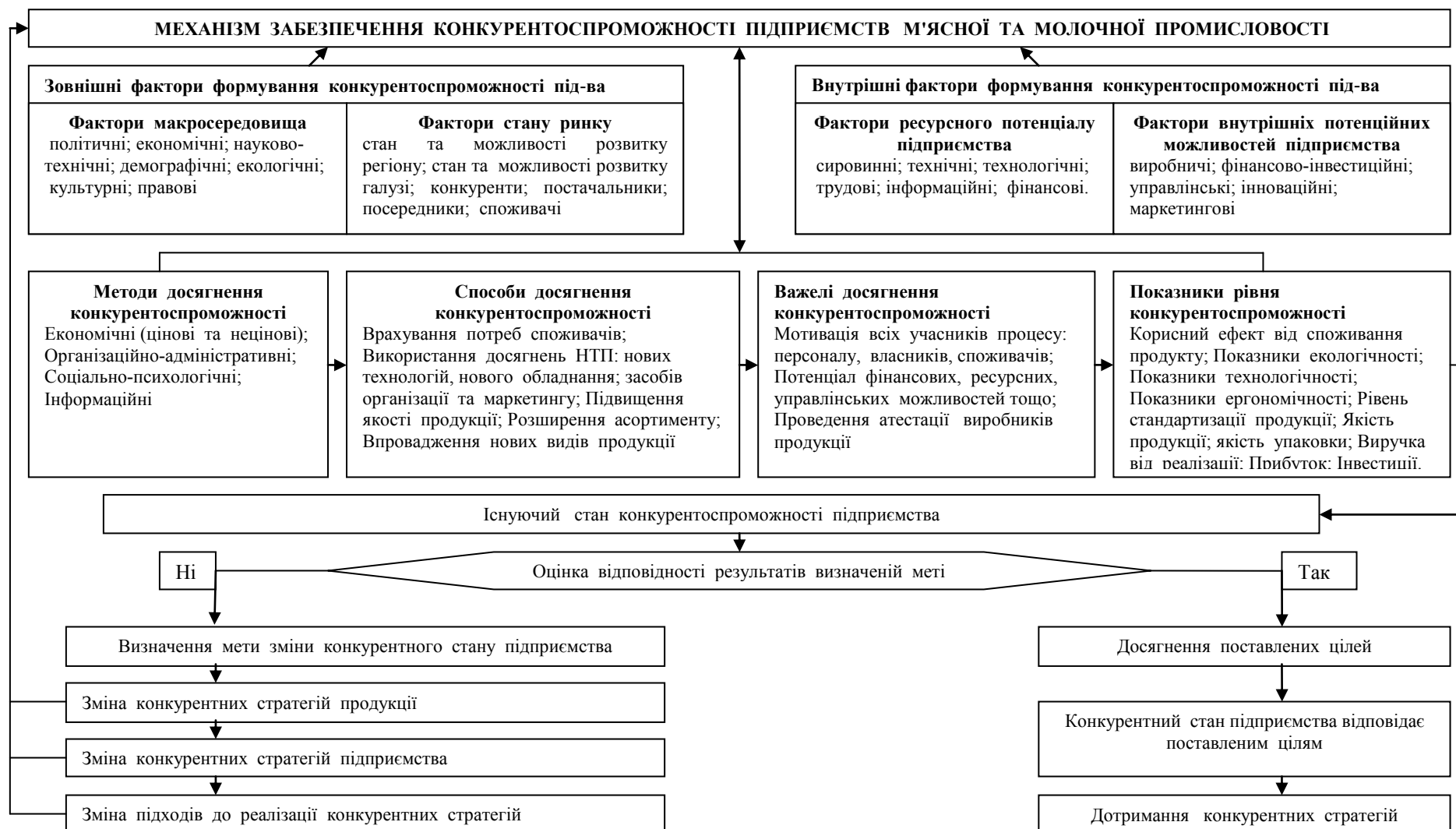


Рис. 1.13. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної та молочної промисловості

Цінова конкуренція є одним із найпоширеніших методів конкурентної боротьби в умовах обмеженої покупної спроможності населення України [127, с. 51]. Вона притаманна майже всім виробникам, проте найбільш характерна для невеликих підприємств м'ясної та молочної промисловості. Діяльність таких підприємств вузько спеціалізована, основна увага для привернення уваги споживачів приділяється ціні, адже саме ця продукція орієнтована на споживачів із низьким рівнем купівельної спроможності.

У торговельних центрах розміщена продукція найвідоміших виробників м'ясної та молочної промисловості. Тут витримані усі санітарно-гігієнічні норми та вимоги щодо зберігання продукції. Асортимент – дуже широкий. Ціни на одну і ту ж саму продукцію у потужних виробників, як правило, суттєво не відрізняються, а цінова конкуренція носить тимчасовий характер і використовується такими виробниками, здебільшого у випадках виведення на ринок нової, іще не знайомої споживачеві продукції, або для формування лояльного відношення споживачів до певної торгової марки. Найбільші компанії працюють над неціновими конкурентними перевагами товару, серед яких – широта асортименту, високий рівень якості, екологічність, ергономічність тощо.

До організаційних методів слід віднести вміння керівництва координувати роботу підприємства, ефективно використовувати людські ресурси, складати оперативні та стратегічні плани і досягати поставлених цілей, організовувати систематичний контроль за ходом виробничого процесу.

Соціально – психологічні методи слугують для більш вірного розуміння споживачів і налагодження взаємовідносин із ними. Кожна вікова група має своє власне розуміння і вимоги до якості продукції, асортименту, і обирає ту продукцію, яка найкращим чином задовольняє їх потреби. Отже, виробники пристосовуються до своїх основних споживачів, орієнтуючись на їх смаки та вподобання.

Інформаційні методи покликані задовольняти потреби виробників і споживачів у своєчасній достовірній інформації про ринок товарів і послуг. Саме формування інформаційної бази про нові розробки (технології, продукти)

дозволяє підприємству розвиватись. Збирання інформації про діяльність основних конкурентів допомагає підприємству правильно та своєчасно реагувати на їх дії на ринку.

Увага приділяється також важелям впливу на процес формування та утримання конкурентоспроможності. Від встановленої ціни на товар залежить дохід з нього, від податкової політики держави та рівнів податків залежить прибутковість підприємства та, відповідно, можливості його розвитку, ступінь мотивації власників та персоналу, рівень інноваційної та інвестиційної активності тощо.

Визначаючи конкурентоспроможність продукції підприємства, треба відзначити, що значну роль у її формуванні відіграє показник корисного ефекту. Корисний ефект – це інтегральний показник оцінки якості продукції, її здатність задовольняти конкретну потребу споживача [85, с. 210].

Визначені способи, методи, інструменти забезпечення конкурентоспроможності можуть реалізувати свою дію через обрану конкурентну стратегію, яка спрямовується на підтримку конкурентних позицій підприємства та на їх підсилення. Отже, головним результатом функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є створення конкурентних переваг, які дають можливість чітко відрізняти вироби одного підприємства від виробів конкурентів та визначають конкурентоспроможність продукції.

Розрізняють дві групи факторів, які формують конкурентні переваги підприємств [128, с. 146]. Перша група – це фактори досягнення конкурентоспроможності, а друга – фактори її утримання. Фактори першої групи поділяють на внутрішні та зовнішні. Серед основних внутрішніх факторів, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства, нами виділено: виробничі можливості та доцільність використання потужності підприємства, якість управлінських рішень, здатність швидко впроваджувати новації, доступність до інформаційних та інших ресурсів, професійність команди працівників, що дає їм змогу швидко та компетентно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Узагальнення існуючих точок зору науковців [10; 17; 21; 23; 25; 35; 85; 129–131] дало можливість із основних зовнішніх факторів досягнення конкурентоспроможності виділити такі: конкурентне середовище, в якому працює підприємство, дія ринкових законів, політико-правові, економічні зміни, науково-технічний прогрес тощо.

У другій групі факторів виділяють переваги низького та високого порядків [128, с. 147].

Переваги низького порядку – це переваги у вартості виробу, тобто для виробництва товарів можна використовувати порівняно дешевші матеріали, сировину, робочу силу. Ці переваги не здатні на тривалий час забезпечувати конкурентоспроможність підприємству і вони легко досягаються конкурентами.

До переваг високого порядку (ще їх називають „переваги в умінні”), відносять: знання та навички персоналу, керівників підприємства щодо організації ефективної діяльності, імідж підприємства, спроможність створювати унікальну продукцію, підвищення якості існуючої продукції, розширення асортиментного ряду товарів, диференціацію діяльності. Ці переваги можна утримувати більш тривалий час, вони важко досягаються конкурентами.

Для утримання конкурентної позиції на ринку велике значення відіграє кількість конкурентних переваг. Якщо конкурентоспроможність продукції базується на одній або декількох конкурентних перевагах, то конкуренти швидко досягнуть їх та зведуть нанівець [132, с. 59]. Отже, для того, щоб продукція якнайдовше залишалась конкурентоспроможною, підприємство повинно володіти якомога більшою кількістю конкурентних переваг високого порядку.

Отримавши певний результат від своєї діяльності, підприємство порівнює його з поставленими перед ним завданнями та цілями і вирішує наскільки вони були виконані. Саме в цьому і виражається дієвість розробленого механізму забезпечення конкурентоспроможності певного підприємства. Оцінивши власний конкурентний стан на ринку, в порівнянні з підприємствами – лідерами, можна робити висновки щодо доцільності застосування певного набору маркетингових конкурентних стратегій у подальшій діяльності чи

потребі перегляду та розробці нових, які б дали змогу в перспективі досягти визначеного рівня конкурентоспроможності.

Сучасні умови господарювання вимагають адекватних змін, тому стратегічному плануванню та управлінню приділяється значна увага, що надає змогу підприємствам, із врахуванням потенційних можливостей розвитку (шляхом проведення оцінки раціональності використання всіх наявних ресурсів), досягати поставлених цілей та запланованих показників діяльності.

Стратегічне управління підприємства – це складна конструкція його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій [23, с.63].

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів: а) стратегії розвитку; б) відповідної структури управління, зорієнтованої на розроблення та впровадження стратегії; в) організаційної культури. Разом із тим, організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є «скелетом» підприємства, а організаційна культура – своєрідна її «душа», яка виробляє правила гри в колективі. В результаті утворюється трикутник: «стратегія – організаційна структура – організаційна культура», який має перебувати в гармонії із зовнішнім середовищем (рис.1.14) [133, с. 27].

У центрі трикутника знаходиться місія підприємства, значення якої неможливо переоцінити. Визначені на її основі стратегічні цілі є орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень.

Місія – це основна мета, яка формується з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому [133, с.72].

Один із провідних японських менеджерів К. Татеїсі зазначав: «Місія підприємства має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку» [112, с.36].

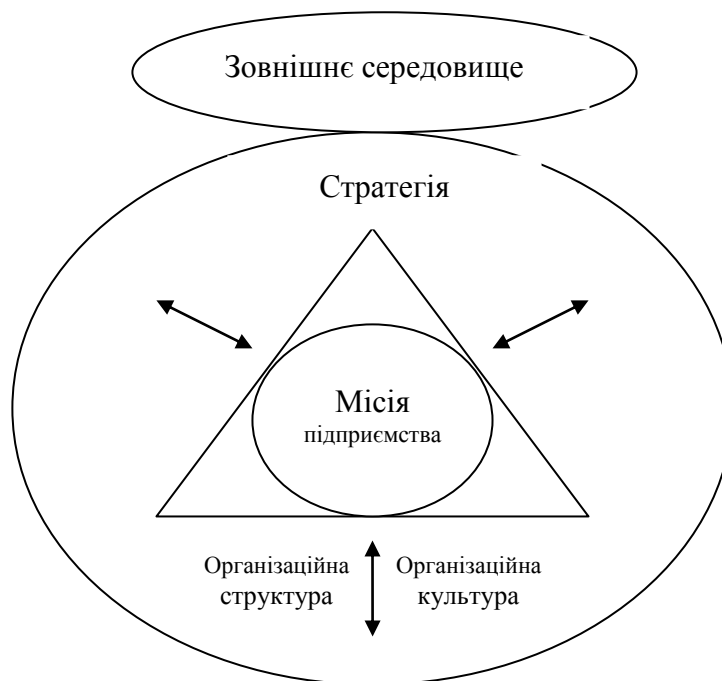


Рис. 1.14. Система стратегічного менеджменту підприємства
[133, с. 27]

Отже, місія підприємства повинна бути тісно пов'язана з поняттям соціальної відповідальності, яка на основі дотримання принципів ділової етики змушує керівників підприємств приймати такі рішення і діяти таким чином, щоб діяльність їхніх підприємств була спрямована на підвищення добробуту усього суспільства.

Узагальнюючи вищевикладене, пропонуємо наступне визначення:

«Місія підприємств м'ясної та молочної промисловості має полягати у виробництві високоякісної продукції для забезпечення потреб у повноцінному харчуванні населення з метою збереження здоров'я нації та створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках».

Виконання місії має забезпечуватися та підтримуватися наступними конкурентними перевагами підприємств галузі:

- багатoproфільність виробництва та впровадження безвідходних технологій;
- висока якість продукції та широкий асортимент;
- порядність та обов'язковість у відносинах зі споживачами, постачальниками та партнерами.

Місія лежить в основі політики й обраної стратегії та формує ціннісні орієнтири функціонування підприємств у ринкових умовах:

- задоволення потреб споживачів високоякісною продукцією у широкому асортименті;
- удосконалення організації процесів загального управління якістю на основі розроблення та впровадження міжнародних стандартів з менеджменту;
- задоволення потреб працівників у: постійній мотивації праці, самовизначенні, колективізмі, розкритті особистості, творчості, кар'єрному зростанні, нормальних умовах праці, відпочинку тощо.
- задоволення потреб постачальників, партнерів та інших контактних груп в ефективній співпраці на умовах взаємовиручки тощо.

Місія підприємства є основою формування стратегій підприємства. Забезпечення діяльності підприємства у визначеному напрямі здійснюється при реалізації загально-організаційної стратегії.

Спираючись на особливості функціонування підприємств м'ясної та молочної промисловості та відповідну систему забезпечення конкурентоспроможності, вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства може базуватися на різних підходах: підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення (утримання) конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпечення стійкого розвитку тощо.

У системі стратегічного управління підприємством розроблення стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

- загальному рівні підприємства (корпоративному);
- функціональному рівні – рівень функціональних підрозділів;
- операційному рівні – рівень структурних виробничих підрозділів.

Стратегія, яка розробляється на корпоративному рівні підприємства – загально організаційна визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вище керівництво приймає рішення про розширення, ліквідацію або перепрофілювання окремих сфер діяльності, входження в об'єднання підприємств, розраховує стратегічні співвідношення між окремими

видами діяльності та розподілом ресурсів, формує плани: загальні, диверсифікації, спеціалізації, ліквідації тощо. На цьому рівні розробляють загальну стратегію (корпоративну), яка є основою для розроблення стратегій наступних рівнів. Вищенаведені рівні прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегій, утворюють ієрархічну систему стратегічного управління з урахуванням зворотного зв'язку на підприємстві, наведена на прикладі м'ясокомбінату на рис. 1.15.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами на основі загальної конкурентної стратегії розвитку підприємства. Функціональні стратегії – це маркетингова, виробнича, фінансова, зовнішньоекономічна, інноваційно-технологічна стратегії та ін. Метою формування та реалізації функціональних стратегій є пошук ефективних управлінських механізмів діяльності виробничих підрозділів в межах загальної стратегії.

На рівні структурних одиниць (виробничих підрозділів) розробляються операційні стратегії, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної самостійної структурної одиниці.

Необхідно зазначити, що всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгоджені. Тому основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість на підставі зворотного зв'язку, що буде поєднувати інтереси всіх учасників процесу стратегічного планування. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня, з більшим ступенем деталізації планів для кожного наступного рівня та з урахуванням власних пропозицій. Таким чином, стратегічне планування буде здійснюватися «зверху-вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між різними рівнями прийняття стратегічного рішення.

На прийняття стратегічного рішення на вищому рівні суттєво впливає аналіз зовнішнього конкурентного середовища та стан внутрішнього середовища, які в свою чергу інформують систему забезпечення конкурентоспроможності, що може стати вирішальним фактором при визначенні конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу вплине на функціональні та операційні стратегії структурних одиниць (виробничих підрозділів).

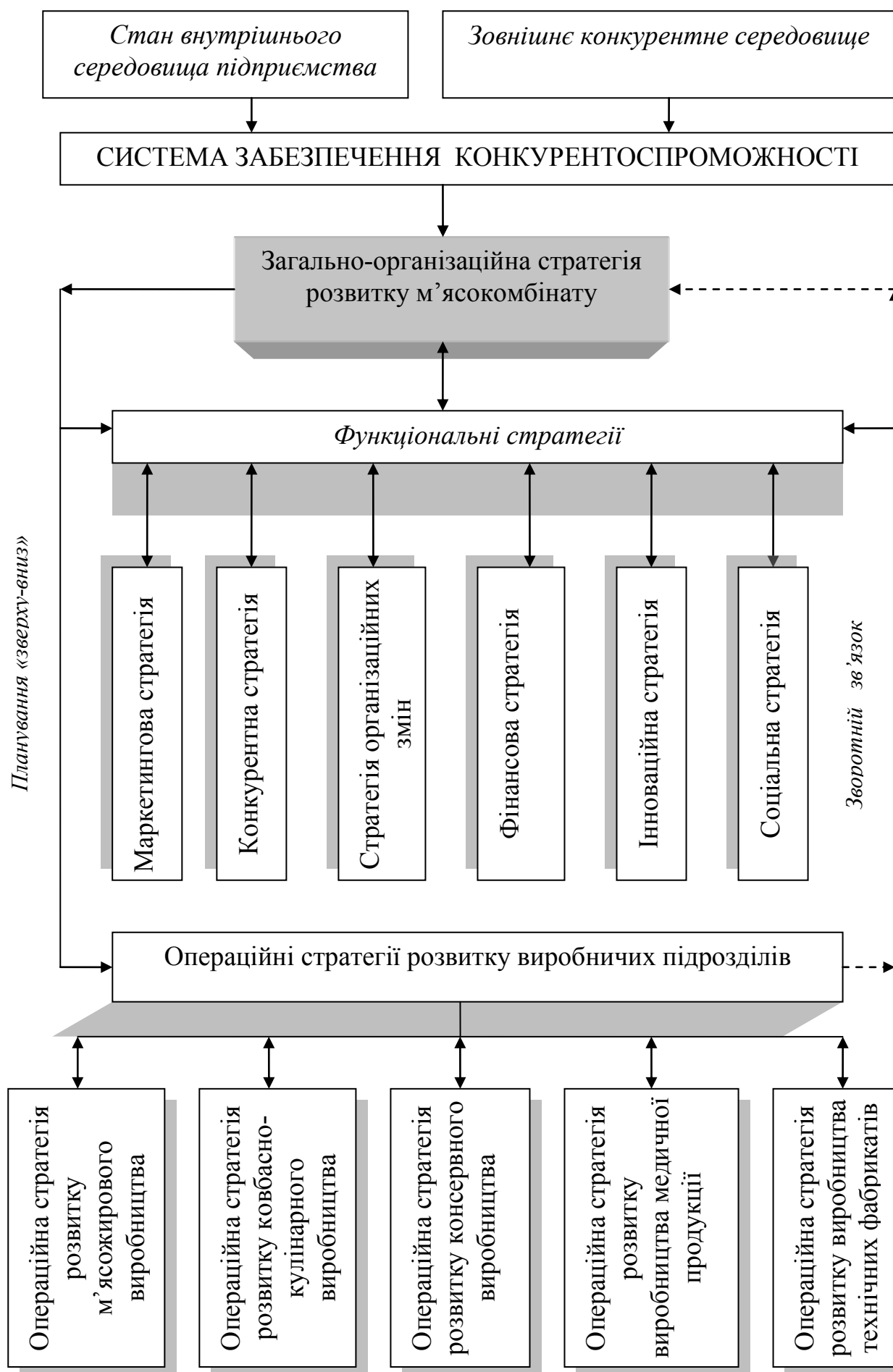


Рис.1.15. Система стратегічного планування при виборі конкурентної стратегії розвитку (на прикладі, м'ясокомбінату)

Адаптовано [134, с.43]

Разом із тим, при стратегічному плануванні необхідно звернути увагу на наявність зворотного зв'язку – «знизу-догори», коли пропозиції виробничих підрозділів, враховані в операційних стратегіях, щодо ресурсозбереження, покращення умов праці, удосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, винахідництва та новаторства робітників можуть створити нові конкурентні переваги, і тим самим, в свою чергу, вплинути на планування функціональних стратегій та загальної стратегії.

Автори багатьох наукових праць [23; 50; 100; 101; 135–137] надають першочергового значення формуванню стратегії діяльності підприємства. На сьогоднішній день існує багато визначень стратегії, при цьому кожен науковець вкладає в це поняття власну точку зору. Основні підходи до визначення поняття „стратегія” представлені у табл.1.8.

Таблиця 1.8

Трактування поняття «стратегія» науковцями

Автор	Визначення
М. Портер [17, с. 65, с. 69, с.75]	<i>Стратегія</i> – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає визначений перелік видів діяльності; рішення компромісів у конкуренції; відмова від деяких видів діяльності; оптимальний добір видів діяльності компанії;
А. Томпсон, А. Стрікланд [137, с. 11]	<i>Стратегія</i> – це план управління фірмою, який направлений на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей
М. Х. Мескон, М. Альберт та ін. [49, с. 257]	<i>Стратегія</i> – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
І. Ансофф [109, с. 29]	<i>Стратегія</i> – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
Дж. Б. Куїн [50, с.28]	<i>Стратегія</i> – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
Г. Мінцберг [50, с. 27]	<i>Стратегія</i> – це 5P - plan (план) - свідомо вибрана послідовність дій; ploy (хитрість) - «маневр» з метою обійти конкурента; position (позиція) - місцезнаходження в середовищі; perspective (світогляд) - особистий спосіб світосприйняття; preference (перевага) - створення конкурентної переваги
К. Андрюс [50, с.27]	<i>Стратегія</i> – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.

1	2
А. Чандлер [138, с. 346]	<i>Стратегія</i> – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Р.А.Фатхутдінов [139, с. 7]	<i>Стратегія</i> – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності
А.О. Старостіна, О.В. Зозульов [82, с.148]	<i>Стратегія</i> – це детальний план досягнення маркетингової мети фірми, що передбачає певну поведінку підприємства на ринку
П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна [102, с. 9]	<i>Стратегія</i> – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства
Н.В. Куденко [100, с. 13]	<i>Стратегія</i> – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
О.Є. Єрмаков, Н.М. Бондар, А.В. Калина [140, с. 114]	<i>Стратегія</i> – це визначення перспективних орієнтирів діяльності на основі прогнозування розвитку зовнішнього середовища і оцінки потенційних можливостей підприємства
Л.В. Балабанова [141, с. 260]	<i>Стратегія</i> – це набір правил, якими керується підприємство, приймаючи управлінські рішення; загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення цілей підприємства
С.В. Близнюк [142, с. 224]	<i>Стратегія</i> – це набір правил та засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення підприємством своїх цілей
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [48, с. 10, с. 151]	<i>Стратегія</i> – є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети. <i>Стратегія</i> – це довгостроковий план підтримки підприємства в такому стані, яке б відповідало головному принципу – ефективності
Г.В. Осовська, та ін. [101, с. 29]	<i>Стратегія</i> – це комплекс програм, реалізуючи які компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках
Г.І. Башнянин, В.С. Іфтемічук [45, с. 532]	<i>Стратегія</i> – це мистецтво управління; загальний план ведення цієї роботи, виходячи зі сформованої дійсності на даному етапі розвитку
О. Уолкер [143, с. 36]	<i>Стратегія</i> – це фундаментальна модель існуючих задач і тих, що плануються, розподілу ресурсів і взаємозв'язків організації з ринками, конкурентами і іншими факторами зовнішнього середовища
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [56, с. 116]	<i>Стратегія</i> – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища
М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатєва [144, с. 18, с. 125]	<i>Стратегія</i> – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. <i>Стратегія</i> – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.

Узагальнення існуючих теоретичних підходів до трактування «стратегія» дало можливість запропонувати наступне визначення стратегії. *Стратегія* – це перспективний план по досягненню підприємством найвищої економічної ефективності шляхом використання всіх наявних ресурсів з метою задоволення потреб споживачів, отримання стабільного прибутку та розширення присутності на ринку [99, с. 41].

В економічній літературі наведено різні класифікації стратегій розвитку підприємств та його поведінки на ринку. Найбільш поширені та вивірені практикою в умовах ринкової економіки наведені М. Портером. Згідно М. Портеру, метою корпоративної стратегії є заняття позиції у галузі, де підприємство буде більш захищене від різних конкурентних факторів або зможе саме здійснювати на них вплив. Залежно від результатів аналізу галузі Портер пропонує три типові стратегії, які можуть призвести до конкурентної переваги: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації і стратегію концентрації зусиль на певному сегменті.

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на можливості чи прагненні підприємства досягти нижчих витрат, порівняно з конкурентами, й переважно пов'язана із існуванням «ефекту досвіду». При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована технологія нової продукції, низькі збутові та рекламні витрати. Така конкурентна перевага дає надійний «захист» від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчують підприємства, які працюють неефективно [17, с. 52–53].

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливість для споживачів та відрізняється від продукції конкурентів. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат на інноваційні (ноу-хау) розробки, маркетингові заходи для підтримки особливостей продукції і презентації споживачам, але сприяє підвищенню прибутковості внаслідок прийняття ринком вищої ціни [17, с. 54–55].

Стратегія концентрації передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи споживачів. Відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою є

повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія ґрунтується як на диференціації, так і на лідерстві за витратами, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом [17, с. 56–57].

Проаналізувавши основні підходи до визначення стратегічних альтернатив, представлених у класичних працях з менеджменту [49; 83; 109; 145–146] нами зроблено висновок, що сучасний стан ринку м'ясних і молочних продуктів дає підставу визначити його таким, що динамічно розвивається (річні темпи приросту в межах 8–10% у натуральному виразі) [147, с. 140; 148, с. 148]. За таких умов, посилюється конкуренція серед потужних підприємств. В свою чергу для досягнення позитивних зрушень підприємствам необхідно ретельно слідкувати за змінами, які відбуваються на ринку, прораховувати дії найближчих конкурентів, вміти швидко реагувати на них та пристосовуватися до нових умов господарювання. Виконання цих завдань можливе за рахунок ефективного використання складових маркетингового комплексу, формування, розробки та реалізації набору конкурентних стратегій.

У родині функціональних стратегій маркетингові конкурентні стратегії відіграють значну роль, і хоча вони підпорядковані загальноорганізаційній стратегії, саме їх реалізація забезпечує конкурентні переваги підприємствам, утримання ними існуючої конкурентної позиції або її підсилення.

Під конкурентною стратегією розуміють довгострокові заходи наступального чи оборонного характеру, які покликані зміцнювати положення підприємства з урахуванням факторів інтенсивності конкуренції [45, с. 532]. На думку, Н. В. Куденко, маркетингова конкурентна стратегія – це різновид маркетингових стратегій фірми, який дає відповідь на одне із найсуттєвіших маркетингових питань: „Як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?” [100, с. 171].

Вибір маркетингової конкурентної стратегії повинен базуватися на вже досягнутому рівні конкурентоспроможності і спиратися на ретельний аналіз існуючих резервів покращення становища підприємства. Для мобілізації можливостей підприємства потрібно врахувати дію факторів, які формують його стратегічний потенціал (виробництво, фінанси, маркетинг, менеджмент, впровадження інновацій). Проведений аналіз дає можливість кращим чином вивчити внутрішнє середовище підприємства, обрати та розробити маркетингові конкурентні стратегії для забезпечення подальшого його розвитку.

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство має намір конкурувати в певній галузі, дає змогу проаналізувати, яким чином воно створює собі привабливе становище на ринку, досягає прихильності споживачів до продукції тощо [50, с. 336–337]. Таким чином, конкурентна стратегія формується залежно від конкурентної позиції, яку займає підприємство на ринку. Вона базується на певних конкурентних перевагах, серед яких, на нашу думку, треба виділити: якість продукції, ціну, широту асортименту, товарну марку, частку ринку, рекламний бюджет, підтримку збуту та ін. Конкурентна стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності, збереження існуючих та розвиток додаткових конкурентних переваг, формування механізму швидкого реагування на зовнішні зміни та об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів [99, с. 42].

Узагальнення існуючих підходів до визначення поняття конкурентної стратегії дало можливість запропонувати авторський підхід до її визначення, згідно з яким конкурентна стратегія – це комплекс розроблених заходів, які дають можливість утримувати і покращувати існуюче положення на ринку, розвиваючи заздалегідь визначені перспективні види продукції з метою розширення пропозиції, задоволення потреб споживачів, збільшення ринкової частки в певних сегментах та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його іміджу.

В економічній літературі представлені численні підходи до класифікації маркетингових конкурентних стратегій (Додаток А). Здійснені дослідження

існуючих підходів дали змогу прийти до висновку, що більшість вчених мають схожі погляди щодо розподілу маркетингових конкурентних стратегій, проте назви їх дещо різняться, але сутність майже однакова. Групування та розгляд їх різновидів дав змогу переконатися, що всі маркетингові конкурентні стратегії спрямовані на забезпечення перспективного розвитку підприємства, при врахуванні його існуючого конкурентного стану та можливості його покращення. Тому доцільним вважаємо розглядати комплексний набір маркетингових конкурентних стратегій для певного підприємства, застосування яких сприятиме досягненню запланованого рівня конкурентоспроможності (рис. 1.16).

Конкурентна стратегія може бути реалізована через збалансування складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Можливості покращання конкурентних позицій підприємства лежать у площині управління його конкурентоспроможністю, що забезпечується виявленням споживчих уподобань і спрямуванням діяльності підприємств у руслі їх задоволення. Такий підхід дозволить утримувати ринковий сегмент та забезпечувати подальше зростання.

Конкурентоспроможність підприємства формується на основі конкурентоспроможності його продукції. Рівень конкурентоспроможності продукції визначається конкурентоспроможністю окремих товарних марок, представлених на ринку. В асортиментному портфелі підприємства може знаходитися продукція яка має різний рівень конкурентоспроможності. Збалансування асортиментного портфелю за рівнем конкурентоспроможності торгових марок дозволить підприємству отримати бажаний рівень конкурентоспроможності й зайняти відповідну конкурентну позицію на ринку.

Варто зазначити, що саме споживач через свою прихильність до певних торгових марок визначає обсяги реалізації продукції. Створення та підтримка іміджу на ринку продукції забезпечує відповідний конкурентний статус підприємства.

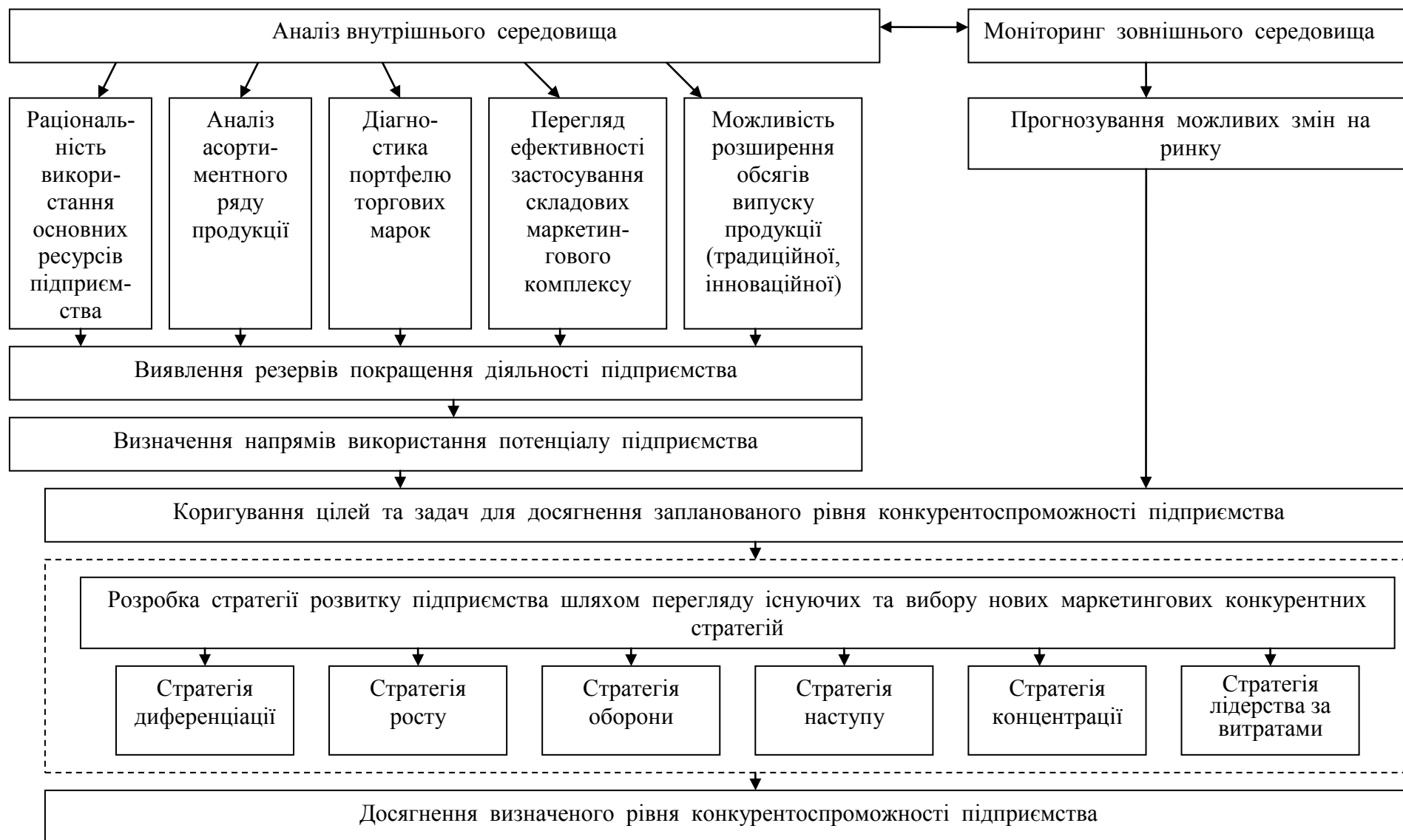


Рис.1.16. Схема прийняття рішення про розробку стратегії розвитку підприємства

Умови господарювання для суб'єктів підприємницької діяльності диктуються основним законом ринку, що змушує підприємства постійно працювати над вдосконаленням асортименту, впровадженням нової продукції, політикою ціноутворення, розширенням каналів збуту продукції, підтримкою позитивного іміджу підприємства. Розглядаючи конкурентну позицію підприємства, через призму конкурентоспроможності продукції, можна говорити, що вона виражається через представлені торгові марки. Саме популярність продукції визначених торгових марок та прихильність до неї споживачів формує високий рівень конкурентоспроможності підприємства в певних ринкових сегментах. Торгові марки закріплюють позитивний імідж за підприємством-виробником продукції і слугують засобом ідентифікації його асортиментного ряду. Збалансованість розподілу торгових марок у портфелі підприємства дає можливість утримувати існуючі конкурентні позиції в певних сегментах ринку.

У наукових працях із проблем стратегічного планування більш детально обґрунтовується загальна (корпоративна) стратегія і недостатня увага приділяється операційній стратегії підприємства. Найчастіше розроблення операційних стратегій зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної конкурентної стратегії. Разом із тим, саме в операційних стратегіях не тільки уточнюється, але й пропонується розроблення нових конкурентних переваг, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

За допомогою запропонованої ієрархічної системи планування на підставі зворотного зв'язку можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, визначити перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробити концептуальні підходи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утриманні провідних ринкових позицій, розробленні й удосконаленні продукції, бізнес-процесів, організаційної і виробничої структури підприємства.

Розвиток наукових досліджень у сфері забезпечення ефективності операційних систем підприємства, що виникли у процесі інтеграції різних наук (теорії організації виробництва, виробничого менеджменту, операційного

менеджменту, логістики, кібернетики та інших економічних наук), в основному ґрунтується на досвіді зарубіжних економік, тому й виникають проблеми невідповідності застосування окремих методів у діяльності вітчизняних підприємств.

Отже, оцінка стану функціонування операційних систем підприємств м'ясної і молочної промисловості дала змогу зробити наступні висновки [111, с. 126]:

- 1) за останні 16 років на підприємствах промисловості у сфері виробництва м'ясних і молочних продуктів відбулися значні зміни, що відобразилися на операційних процесах;
- 2) життєвий цикл продукції став коротшим, а асортимент продукції більш широким;
- 3) ускладнення технології виробництва потребує нових форм контролю, організації та розподілу праці;
- 4) впровадження гнучких графіків та режимів роботи підрозділів потребує узгодження технологічних схем виробництва продукції;
- 5) необхідне формування нових підходів щодо виробничого планування, розміщення виробничих підрозділів та обладнання, створення робочих місць.

Крім того, залишається не розв'язаною проблема забезпечення ефективності операційних систем, які створені для функціонування масового і багатосерійного виробництва й реально діють в умовах зменшення обсягів виробництва продукції. Невирішеною проблемою залишається відсутність чіткого формулювання мети і завдань виробничих структурних підрозділів підприємства та певної операційної стратегії їх розвитку.

Раніше вважалось, що м'ясна і молочна промисловість належать до масового типу виробництва, характерною рисою якого є виготовлення однотипної продукції у великих обсягах протягом тривалого часу.

Термін «масовий тип виробництва» застосовують до продукції, товарів, вироблених у кількостях, вимірюваних багатьма тисячами одиниць протягом місяця, року [23, с. 67].

Нині м'ясні і молочні виробництва не можна розглядати як тип масового виробництва, тому що підприємства не виробляють ті обсяги продукції, на які розраховані їх виробничі потужності. Відзначається стійкий перехід від масового до серійного типу виробництва.

Серійний тип виробництва передбачає виготовлення продукції, яка стандартизована в межах партії [125, с. 43].

На нашу думку, сучасне серійне виробництво м'ясної і молочної продукції повинне орієнтуватися на принципи реінжинірингу та жорстку відповідність державним стандартам, технічним умовам, а також відповідати запитам і вимогам реального споживача.

Реінжиніринг є найбільш ефективною інновацією в управлінні, яка ґрунтується на тому, що при розробленні нових технологічних процесів повинні виникати нові правила, які відповідають вимогам часу. Для цього широко використовуються інформаційні технології, завдяки чому досягається зростання виробництва, підвищення продуктивності, якості, полегшується контроль за витратами [150, с. 119].

Засновником теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Дж. Чемпі випустив книгу «Реінжиніринг корпорацій і маніфест для революцій у бізнесі». Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення та радикальні зміни рішень щодо операційних процесів з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких, як витрати, якість продукції тощо» [151, с. 349].

Менеджери, застосовуючи технології реінжинірингу, зобов'язані:

- розробити та документувати основні виробничі процеси, оцінити ефективність кожної операції;
- впровадити більш ефективні виробничі операційні процеси, визначити способи використання процедур та технологій, необхідні зміни у роботі виробничого персоналу;
- розробити системи організаційної взаємодії виробничого персоналу (перероблення посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивації,

створення робочих команд, розроблення програм підготовки та перепідготовки фахівців);

- визначити та впровадити підтримуючі інформаційні системи;
- інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси та навчання робітників, перехід до нової організації діяльності.

Для виконання визначених функціональних обов'язків менеджери повинні мати відповідну підготовку у площині організації виробничих систем у цілому, організації технологічної частини виробництва, технології прийняття рішень, застосування програмно-цільових методів в управлінні розвитком операційної системи, й інноваційними процесами, персоналом в умовах організаційної перебудови (реструктуризації).

І.І. Мазур визначав реінжиніринг як метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства [150, с. 124].

У науковій літературі більшість авторів вважає, що бізнес-процес – це фактори виробництва (ресурси), виробничі та допоміжні процеси, підприємницька діяльність підприємства [112, с. 87].

Особливістю виробництва підприємств м'ясної і молочної промисловості є те, що бізнес-процеси здійснюються на рівні кожного структурного підрозділу, який випускає різноманітну продукцію (молоко, масло, сири, сухі молочні продукти, м'ясо, консерви, ковбасні вироби, кулінарні вироби, напівфабрикати, медичну продукцію, технічну продукцію тощо).

Операційна стратегія підприємства м'ясної і молочної промисловості полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів, спрямованих на максимально ефективну підтримку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожного виробництва.

Операційна стратегія, виходячи із корпоративної стратегії, охоплює всі види діяльності на довгостроковий період, що має забезпечити підприємству можливість бути гнучким і швидко реагуючим на будь-які неминучі зміни в майбутньому [151, с. 119].

Операційна стратегія передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Операційна стратегія виражається у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його функціонування (системи планування, забезпечення системи управління якістю та мотивації праці тощо). Розроблення виробничого процесу полягає у виборі оптимальної технології, складанні графіків процесу, визначенні товарно-матеріальних потоків кожного структурного підрозділу.

Основою для ефективної роботи підприємства в умовах ринкової економіки є розроблення операційної стратегії на основі реінжинірингу, яка враховує творчий пошук менеджерів, інженерів, технологів, досягнення передової техніки й технології, забезпечує виробництво якісної продукції відповідно до вимог вітчизняних та міжнародних стандартів, передбачає постійне її вдосконалення. Операційна стратегія підприємства взаємозалежна зі всіма іншими операційними стратегіями структурних підрозділів.

Системна взаємодія із різними структурними підрозділами підприємства необхідна для якісного розроблення операційної стратегії на основі реінжинірингу. Отже, спеціалісти з маркетингу повинні забезпечувати управлінців, що займаються розробленням операційної стратегії, інформацією про попит на продукцію, про її збут на відповідних ринках, про перспективні потреби споживачів щодо м'ясної продукції; технологи повинні впроваджувати інновації (нові види оболонки, спецій, тари, пакувальні матеріали тощо) та всі сучасні технології на ринку. Визначення пріоритетів операційної стратегії на основі реінжинірингу наведені на рис.1.17.

Цілі операційної стратегії логічно обґрунтовуються міні-стратегіями (операційних) виробничих підрозділів підприємства, які мають замкнутий виробничий цикл окремих видів продукції і можуть самостійно функціонувати.

Постановка цілей операційної стратегії на основі реінжинірингу здійснюється відповідно до визначених пріоритетів:



Рис. 1.17. Схема визначення пріоритетів операційної стратегії підприємства

1. *забезпечення конкурентоспроможності продукції, технології, виробництва, персоналу* впливає на якість виробничих процесів, які мають велике значення, оскільки виготовлення м'ясної продукції повинно відповідати характеристикам, зазначеним у технічних умовах, державних стандартах;

2. *система «ощадливе виробництво»* із врахуванням логістичного підходу до виробничих процесів передбачає постачання матеріально-технічних ресурсів тоді, коли вони необхідні для виробництва, відмова від нераціональних операцій та виробничих процесів з метою скорочення операційного циклу та економії ресурсів;

3. *зниження витрат на виробництво* стосується всіх економічних показників діяльності структурного підрозділу з метою формування конкурентної переваги;

4. *збільшення обсягів виробництва продукції з урахуванням геронтологічного підходу* – здатність реагувати на коливання попиту (міжсезонного), піків споживання та виробництва, пропозиція нових геронтологічно цінних виробів;

5. *комплексна переробка сировини* за рахунок впровадження безвідходної технології вимагає диверсифікації виробничих процесів, освоєння нових видів продукції, що є актуальним для м'ясної і молочної промисловості, як джерела збільшення фінансових надходжень та ресурсів;

6. *безперервне навчання персоналу*. За нових умов традиційно змінюється роль часу, який визначає економічну цінність знань, що завжди було умовою розвитку виробництва. Знання як фактор ведуть до виникнення нових ідей, винахідництва, раціоналізаторства, виступають поштовхом до постійного вдосконалення процесів, засобів праці, технологій тощо. Система безперервного навчання забезпечує процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових функцій, завдань і обов'язків.

Операційна стратегія належить до конкретних стратегічних ініціатив і підходів у вирішенні поточних оперативних завдань, які мають стратегічну важливість (закупівля сировини і матеріалів, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування тощо).