

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

Заяць Роман Петрович

**Управління міжнародною
конкурентоспроможністю підприємства /
Management of the international competitiveness
of the enterprise**

спеціальність 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Магістерська програма – Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МАУНм-21
Р.П. Заяць

Науковий керівник:
к.е.н., доцент,
Г.А. Заячківська

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<p>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ</p>	
1.1. Конкуренентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку: сутність та особливості.....	6
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	17
1.3. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок.....	26
Висновки до розділу 1	37
<p>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "КОМПАНІЇ "ГАЛИЧИНА ЦУКОР" НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ</p>	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор".	39
2.2. Оцінка управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	50
2.3. Конкуренентне середовище підприємства на зарубіжних ринках.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
<p>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ</p>	
3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку.....	69
3.2. Формування стратегії управління якістю на підприємстві.....	78
3.3. Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві..	88
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах вихід українських підприємств на зовнішній ринок потребує управління міжнародною конкурентоспроможністю, яке характеризується високим рівнем складності та невизначеності. Покращення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств веде до підвищення експортного потенціалу країни, що в свою чергу, дає змогу забезпечити її сталий розвиток.

У зв'язку з потенційним вступом України до ЄС, українським підприємствам висуваються жорсткі вимоги до діяльності в умовах міжнародної конкуренції. Так як українські товари мають переважно невисоку конкурентоспроможність, підприємствам слід шукати шляхи модернізації виробництва, пошуку ринків збути, адаптація до потреб зарубіжних споживачів. Якщо раніше вихід фірми на зовнішній ринок був лише одним з етапів стратегічного плану розвитку, то зараз необхідність забезпечення вимог міжнародної конкуренції є першочерговим завданням для вітчизняних підприємств.

Вирішенню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств та їх виходу на зовнішні ринки присвячено багато наукових досліджень. Серед них праці таких вчених як: Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Є.А. Бельтюков, Й.С. Завадський, І.І. Дахно, І.З. Должанський, Т.М. Мельник, М. Портер, І.Ю. Сіваченко, Г.В. Строкович, Г. Филюк, О.Г. Янковий та багато інших. Вони значно розширили бачення особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю, проте деяким її аспектам все ж приділено недостатньо уваги.

Посилення жорстких методів конкуренції, збільшення кількості гравців в умовах ринкової економіки викликали об'єктивну потребу у розробці та втіленні нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції на українських підприємствах при виході на зарубіжні ринки.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конкурентоспроможністю при виході на зовнішній ринок.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- висвітлити сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку;
- розглянути основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ "Компанія "Галичина цукор";
- дати оцінку конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішній ринок;
- дослідити конкурентне середовище підприємства на зарубіжних ринках;
- визначити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок.

Методи дослідження. Методологічною основою дипломного дослідження є сукупність методів, прийомів і принципів наукового дослідження. Методи наукових узагальнень, порівняльного аналізу, синтезу застосовано при дослідженні теоретичних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; порівняння і синтезу – для оцінки діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор".

Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, основні положення яких є

базисом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, публікації в засобах масової інформації та мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів дипломного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито сутність та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємства, управління нею та розробку стратегії управління конкурентоспроможністю.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ТОВ "Компанії "Галичина цукор", проаналізовано управління конкурентоспроможністю на підприємстві та досліджено конкурентне середовище підприємства на зарубіжних ринках.

У третьому розділі запропоновано напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА

ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку: сутність та особливості

В умовах глобалізації успіх діяльності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках визначається, насамперед, конкурентоспроможністю їхньої продукції. Для розвитку української економіки у напрямку створення конкурентного середовища та забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу велике значення має розгляд поняття конкуренції.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів. Це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку [59, с. 42].

В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [52, с. 268]:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Різні вчені трактують термін "конкурентоспроможність" по-різному, виходячи зі своїх точок зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття "конкурентоспроможність" вченими-економістами

Автор	Визначення
Майкл Портер [69, с. 231]	Обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Масляєва О.О. [108]	Сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).
Завадський Й.С. [35, с. 139-140]	Можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим.
Фатхутдинов Р.А. [89, с. 23]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Ярошенко С.П. [97, с. 136]	Здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
Дикань В.Л. [23, с. 30]	Особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.
Воронін Г. [13, с. 18]	Багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства

Великий вклад у дослідження конкурентоспроможності вніс відомий американський вчений Майкл Портер. Згідно його теорії, суть конкуренції у будь-якій галузі економіки характеризується взаємодією п'яти сил (рис. 1.1).

За допомогою моделі можна визначити потенційну небезпеку, яка може виникнути.

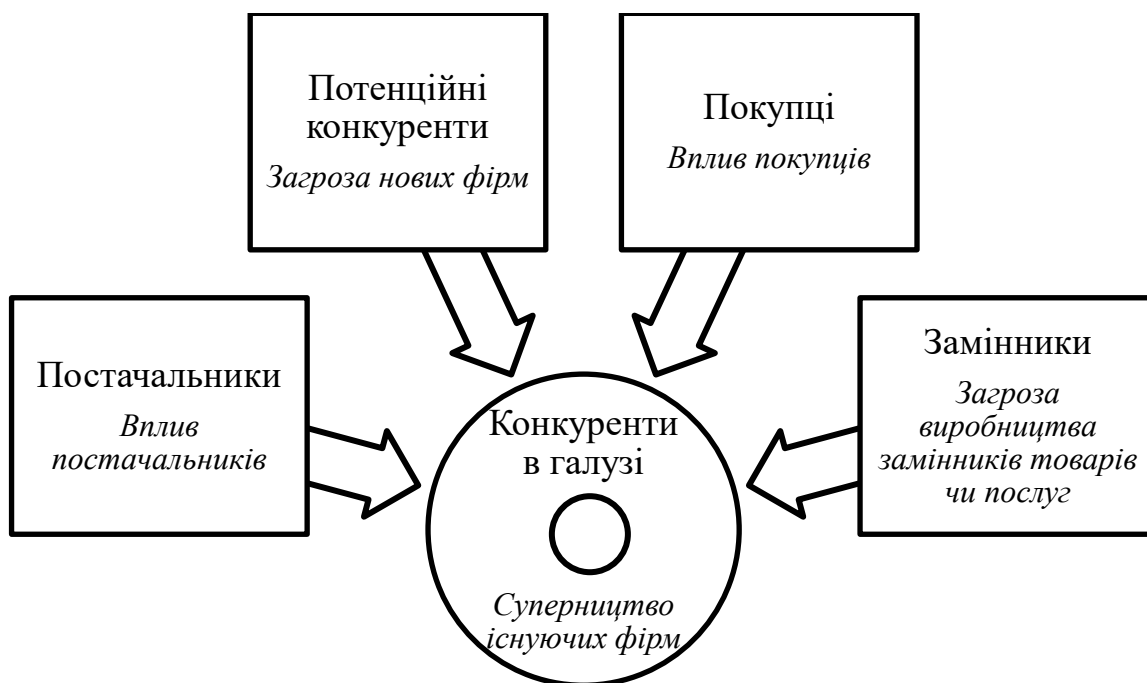


Рис. 1.1. Чинники галузевої конкуренції

Таким чином, конкурентоспроможність – це здатність підприємства вести суперництво у галузі, на національному та світових ринках.

Слід зазначити, що зміна конкурентоспроможності відбувається під впливом не тільки управлінських дій на підприємства, а також бути наслідком діяльності конкурентів. Тому конкурентоспроможність характеризується високим рівнем мінливості, яке потребує підтримання стабільності і стійкості у несприятливих умовах середовища.

Поняття конкурентоспроможності досліджується та інтерпретується в залежності від економічного об'єкту, з урахуванням його особливостей.

В різних наукових виданнях також зустрічався термін "конкурентоздатність", який, на думку багатьох економістів, є синонімом терміну "конкурентоспроможність". Така різноманітність визначень засвідчує, що конкурентоспроможність підприємства – це складне і багатогранне явище, яке потребує всебічного вивчення. Аналіз численних

визначень категорії "конкурентоспроможність" ("конкурентоздатність") дозволив виділити наступні ознаки даного поняття (табл. 1.2) [44, с. 87]:

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна ознака	<ul style="list-style-type: none"> · Міжнародна · Внутрішньо-національна · Регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> · Галузі · Підприємства · Товару
3. Фіксація у часі	<ul style="list-style-type: none"> · На визначену дату · Поточна · Прогнозна

Звичайно, критерії, характеристики конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, мають свою специфіку, яку потрібно аналізувати по-різному. Конкурентоспроможність товару показує більш повну здатність відповідати вимогам покупців порівняно до аналогічних товарів на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якість продукції, витрати на виробництво, ціни, технічне забезпечення, сервіс, реклама, імідж виробника, а також ситуація на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності товару говорить про доцільність виробництва та можливості отримання хорошого прибутку.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі – це здатність не лише перемагати у конкурентній боротьбі, але й брати у ній активну участь [33, с. 87].

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як спроможність фірми до вивчення попиту (ринку), здатністю до проектування, виготовлення та реалізації товару, який по своїм властивостям краще задовольнятиме

потреби споживачів, ніж конкуренти. Тобто, Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю до адаптації до умов зовнішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності є дуже важливим показником, який визначається стабільністю підприємства і товару, який випускається на ринку, а також рівнем продажів продукції фірми на ринку.

Деякі фахівці зводять конкурентоспроможність і конкурентоздатність до синонімічних понять, проте в них є невелика різниця. Конкурентоздатність показує майбутні можливості підприємства до виживання на ринку, а конкурентоспроможність – теперішнє положення.

Одним із критеріїв, який визначає успішність діяльності підприємства на світовому ринку є рівень його міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародну конкурентоспроможність слід розуміти як досягнення підприємства конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку. Одним з найбільш поширених є визначення конкурентних переваг як набір певних характеристик товару або марки, які мають певну перевагу над конкурентами, які визначаються у порівнянні до найбільш істотних характеристик. Конкурентні переваги показують, у яких напрямках фірма досягла кращих результатів за конкурентів. Конкурентні переваги дають змогу вірно обрати стратегію позиціонування продукції на ринку, обравши цільові сегменти на ринку і сконцентрувати там свої фінансові ресурси.

За джерелом виникнення конкурентні переваги можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це ті характеристики внутрішньої діяльності підприємства, які перевищують характеристики основних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на здатності підприємства запропонувати значиміші цінності для споживачів, що дає змогу більш повного задоволення їхніх потреб, зниження витрат чи підвищення ефективності діяльності.

Важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дасть можливість з'ясувати

конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. В загальному процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів:

1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності. На цьому етапі обґрунтовуються претензії на зовнішні інвестиційні ресурси, виявляються резервів для економічного зростання та цілі поточного управління;

2) вибір групи основних конкурентів з необхідною інформацією для оцінки конкурентоспроможності;

3) визначення основних груп показників конкурентоспроможності для їхньої оцінки (виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові, показники маркетингового потенціалу, організаційна структура управління);

4) розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників для всіх фірм;

5) формування висновку про рівень конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів для покращення або утримання конкурентних позицій.

У науковій літературі зустрічається наступний процес оцінки конкурентоспроможності підприємства, який на наш погляд є більш повним:

1) встановлення відповідності продукції вимогам стандартів;

2) обґрунтування набору показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;

3) вибір еталону для порівняння;

4) порівняння якісних, економічних і маркетингових показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;

5) аналіз можливостей підприємства щодо поліпшення цих показників;

6) розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції;

7) аналіз конкурентних переваг і недоліків порівняно з конкурентами [96, с. 258].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують різні методи (таблиця 1.3) [51, с. 156].

Таблиця 1.3.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Основним завданням підприємства, що пов'язане з ефективністю виробництва та отриманні конкурентних переваг є досягнення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку.

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести конкурентоздатність виробу. Набір якісних і вартісних характеристик забезпечує перевагу товару перед товарами конкурентів в задоволенні потреби покупця. До якісних параметрів можна віднести дві категорії: "тверді" та "м'які".

"Тверді" параметри описують найважливіші функції товару та пов'язані з ним основні характеристики. До цієї групи відносять технічні, ергономічні та нормативні параметри.

"М'які" параметри показують естетичні властивості товару (колір, упаковка, дизайн). У сучасних ринкових умовах, коли на ринку пропонується велика кількість товару, у тому числі зі схожими "твердими" параметрами, зростає значення "м'яких", які додають товарам додаткову привабливість.

Оцінка конкурентоздатності товару побудована шляхом порівняння одиничних параметрів аналізованої продукції до бази порівняння. Basis порівняння можуть бути: потреби покупців, товар конкурентів, певна група аналогів та інше. При цьому використовується диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінки.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [113]:

$$q_i = \left(\frac{P_i}{P_{io}} \right) \times 100\% \quad (1.1)$$

де, q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру; P_i – величина i -го параметра продукції, що аналізується; P_{io} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

При оцінці за нормативних параметрів одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнюватиме 1, якщо ні – 0. При оцінці технічних і економічних параметрів одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах [31].

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених)

показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується. Конкурентоспроможність розраховується за формулою [113].

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (1.2)$$

де: R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів; A_1, A_2, \dots, A_{ij} – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності поєднує в собі диференціальний і комплексний методи, а саме: при проведенні оцінювання використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом [113].

Мабуть найвідомішими методами до оцінки конкурентоспроможності є матричні методи, які базуються на використанні матриць (таблиць). Вони не можуть дати оцінку рівня конкурентоспроможності фірми, проте певним чином дають змогу здійснити аналіз певних аспектів діяльності суб'єкта господарювання, середовище функціонування, визначити позицію на ринку та відшукати подальші напрямки розвитку.

Найбільш широкого використання набули наступні матричні методи: Матриця БКГ, Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, Модель ADL, Матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз та STEEPV-аналіз.

Значного використання набули графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Такі методи базуються на використанні "багатокутника конкурентоспроможності" або "радіальної діаграми конкурентоспроможності" (рис. 1.2). Суть його полягає в тому, що оцінка проводиться за восьма критеріями з використанням певного масштабу виміру на кожній з них.

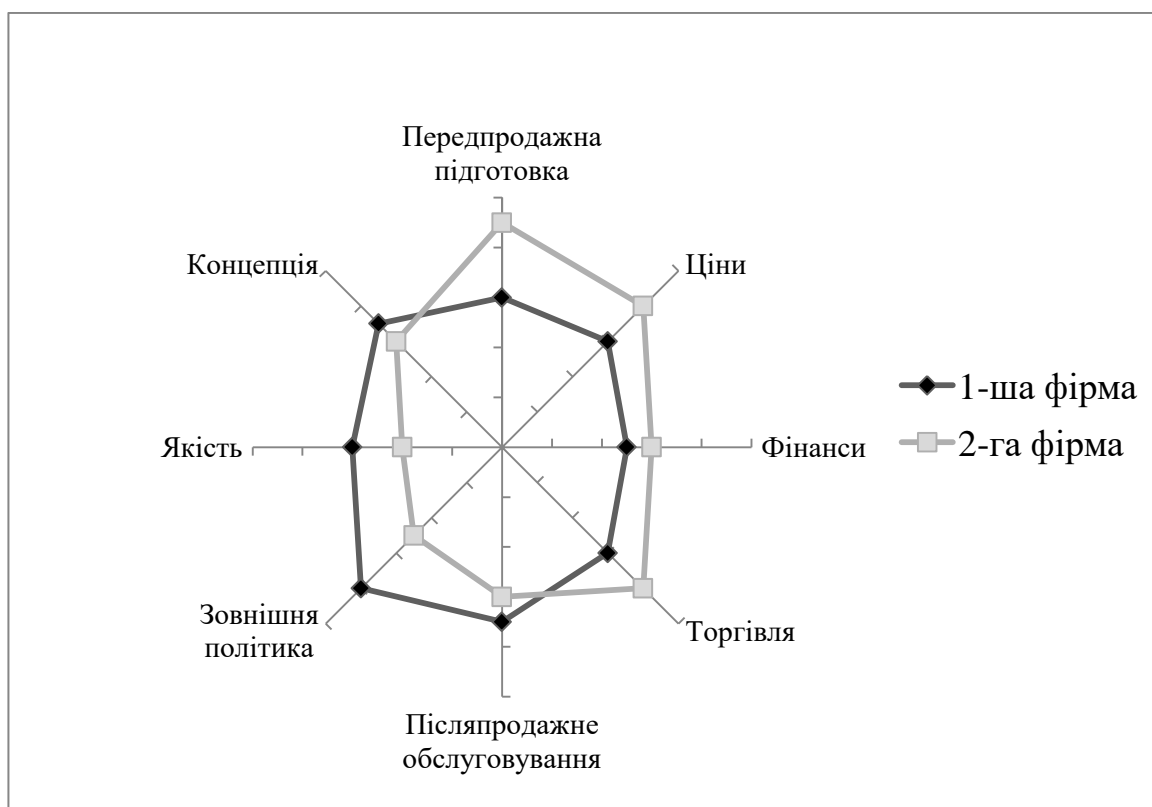


Рисунок 1.2. Приклад багатокутника конкурентоспроможності

До комплексних методів до визначення конкурентоспроможності підприємства входить метод бенчмаркінгу. Він є одним із найсучасніших підходів, який успішно використовується компаніями по усьому світу.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств [118].

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей власного підприємства у порівнянні з першокласними підприємствами у даній галузі для забезпечення високих і довготривалих позицій на ринку. Перевагою такого методу є те, що за основу беруться показники фірми-еталону, які орієнтують підприємство на їх досягнення. Проте, недоліком є те, що у випадку недостовірності інформації про конкурентів, адекватна оцінка стає неможливою.

Дослідження конкурентоспроможності передбачає, насамперед, аналізу факторів конкурентоспроможності. Це ті чи інші причини (суттєві

обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або є повністю визначають його [83, с. 114]. Якщо колись конкурентоспроможність залежала від присутності трьох факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу, тоді як зараз, технічний прогрес та глобалізація зумовили появу нових факторів, які потребують додаткового вивчення.

В загальному вчені виділяють зовнішні та внутрішні фактори, зокрема в працях І.З. Должанського і Т.О. Загородної (табл. 1.4) [22, с. 32]. Слід відзначити, що фактори конкурентоспроможності функціонують не ізольовано один від одного, а системно, що посилює вплив кожного фактора на діяльність підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Політичний стан у державі. Економічні зв'язки. Наявність конкурентів. Розміщення виробничих сил. Наявність сировинних ресурсів. Загальний рівень техніки і технологій. Система управління промисловістю. Концентрація виробництва. Законодавча база.	Система та методи управління підприємством. Рівень технологій та організації процесу виробництва. Система довгострокового планування. Орієнтація на маркетингову концепцію. Інноваційний характер виробництва.

Прояв внутрішніх факторів залежить від характеру діяльності підприємства, системи менеджменту, стану ресурсів, системи стратегічного управління тощо. Тобто дані фактори характеризують внутрішнє середовище підприємства, а з погляду його конкурентоспроможності, розкривають можливість адаптації до умов зовнішнього середовища. Тому ця група факторів є найбільш важливою для забезпечення стійких позицій на ринку, оскільки підприємство безпосередньо впливає на них.

Виникнення і прояв зовнішніх факторів не залежить від підприємства, вони обумовлюються станом зовнішнього середовища. За джерелами походження зовнішні фактори є неоднорідними, адже проявляються з систем різного рівня. Вони поділяються на:

- галузеві – це механізми внутрішньогалузевого регулювання, стан попиту, рівень галузевої конкуренції;

- макроекономічні – це, наприклад, кон'юнктура національної економіки, платоспроможність попиту, рівень розвитку ринкової інфраструктури;

- фактори світової економіки – кон'юнктура міжнародних ринків, міжнародний поділ праці, курс валют, міжнародні угоди.

Отже, підприємству слід більш зосереджуватися на внутрішніх факторах, на які воно має прямий вплив. Проте, для управління конкурентоспроможністю, потрібно правильно визначити існуючі фактори конкурентоспроможності для того, щоб вчасно відреагувати на результати їхнього впливу.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні підприємство є однією із головних ланок економіки країни, базою для задоволення потреб в державі. Але з розвитком ринкових відносин постає проблема у підтриманні стійкості та розвитку бізнесу для кожного підприємства. Саме тому важливим є розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства через постійний моніторинг кон'юнктури ринку, головних показників діяльності конкурентів, вдосконалення виробничих, збутових та управлінських процесів.

Важливо здійснювати таке управління на підприємстві, яке б пристосовувало до непередбачуваних ситуацій в майбутньому. Вихід на ринок з конкурентоздатним товаром – це лише початковий етап у роботі

підприємства на ринку, а далі потрібна клопітна та систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами [42, с. 62].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією загального менеджменту, яка спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства. Конкурентоспроможність є відкритою системою, яка має вхід і вихід, може бути як керованою, так і не керованою.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства [108].

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3). До внутрішніх факторів відносять: організаційно-правову форму та структуру підприємства; рівень науково-технічного розвитку виробництва; кваліфікація персоналу; діловий імідж підприємства. Не менш важливими факторами є зовнішні, які, на відміну від внутрішніх, не є під контролем підприємства. До них відносять: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток та вплив держави.

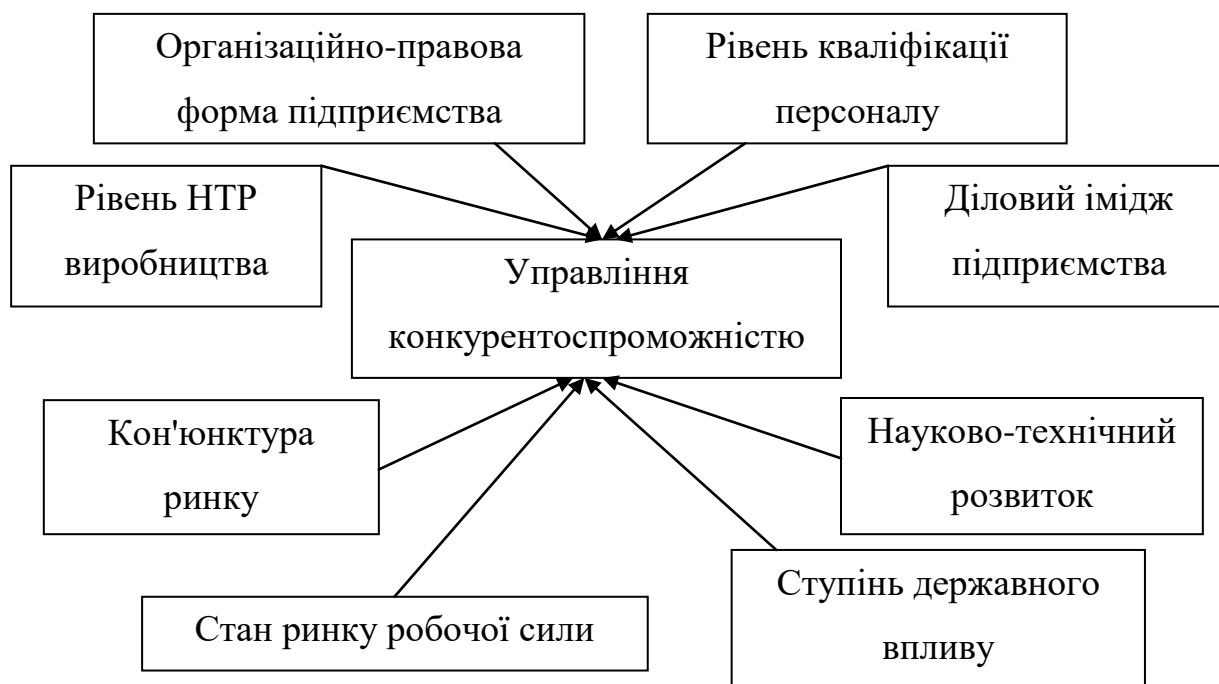


Рис. 1.3. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства [93, с. 71]

Під час процесу формування політики конкурентоспроможності на підприємстві, потрібно орієнтуватися на наступні умови:

- науково-технічний рівень та рівень використання нововведень;
- конкурентоспроможність продукції за принципом "ціна-якість" та мірою задоволення потреб споживачів;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень фінансової стійкості.

Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на формуються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

- 1) реалізація функцій управління: планування процесу; управління впровадженням технологій; вдосконалення продукції;
- 2) формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів;

3) формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази;

4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [93. с. 71].

Не менш важливим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка впроваджується на основі аналізу сильних та слабких сторін та включає в себе такі показники:

- 1) потреба у капіталовкладеннях;
- 2) широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- 3) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- 4) сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- 5) формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- 6) постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок [93, с. 71].

До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести:

– принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю – цей принцип означає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні їй практичні завдання;

– принцип системності управління – означає розгляд будь-якого об'єкту як системи. Системний підхід дозволяє враховувати усі потрібні взаємозв'язки в системі управління та дозволяє зважувати чинники та спрямовувати механізм прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей;

– принцип наукової обґрунтованості управління. Він передбачає врахування економічних законів при формуванні системи управління

конкурентоспроможністю і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності роботи системи управління;

– принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю. Він вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику. Так як ресурси підприємства обмежені, тому спочатку вони мають спрямовуватись у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

– принцип багатоваріантності, який передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

– принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо інших варіантів їх прийняття повинні зводитись до співставного вигляду по параметрах часу, якості, кількості, масштабу, ризику, визначеності/невизначеності, реалістичності, тощо. Вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення повинен здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства;

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства. Він передбачає вияв сильних та слабких сторін об'єкту управління, в наслідок чого можна формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

– принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що розвиток підприємства залежить від можливостей, які ініціюються змінами у зовнішньому середовищі, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

– принцип цільової спрямованості – цей принцип вказує на те, що програми підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати цілям його конкурентної стратегії;

– принцип комплексності передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних засадах діяльності підприємства;

– принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування у разі змін параметрів ринку і появи потенційно можливих загроз;

– принцип етапності передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен бути регламентований процедурно та в часі.

Виділяють такі основні підходи, які використовують при управлінні конкурентоспроможністю підприємства:

– системний, як логічний спосіб мислення, згідно якого управління конкурентоспроможністю підприємства засноване на чітко окресленій меті управління і забезпечує підпорядкування усіх підсистем задля досягнення мети;

– процесний, який передбачає структурування і диференціювання бізнес-процесів підприємства на кілька складових, які допомагають досягнути поставленої мети;

– функціональний, який розглядає систему взаємопов'язаних функцій, куди входить процес планування, організації, мотивації та контролю всіх ресурсів, які пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю;

– ситуаційний, який передбачає використання сучасних управлінських технологій, методів та прийомів.

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис 1.4.

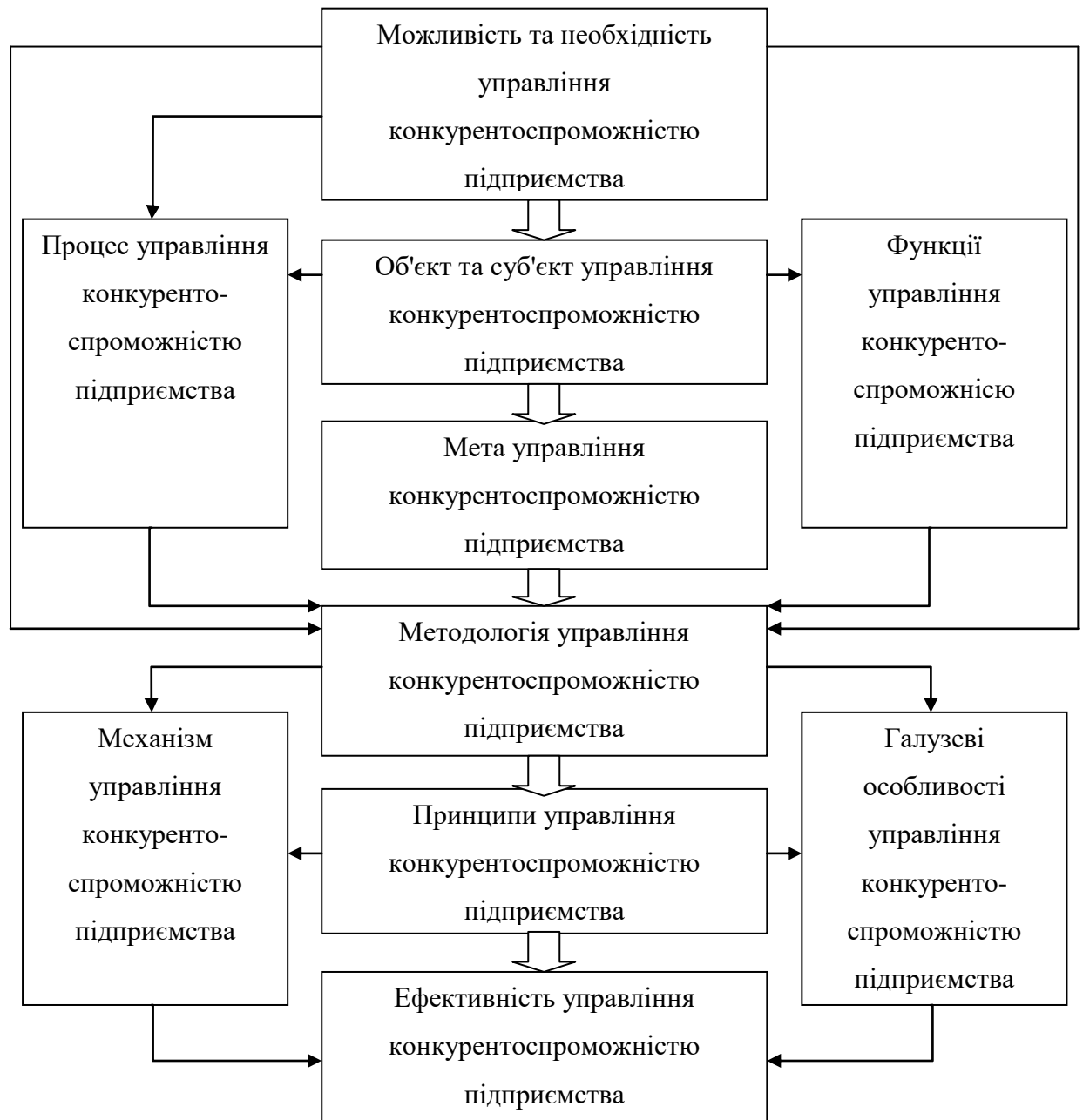


Рис. 1.4. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [107]

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління – аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання [107].

До основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать:

- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- планування – розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;
- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямків діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [107].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Як видно з рис. 1.5. структуру системи управління формують вісім комплексних блоків, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному проведенню управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти.



Рис. 1.5. Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [107]

Таким чином, загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, які відображають комплекс дій по підвищенню конкурентних позицій підприємства. Через складність фактору

конкурентоспроможності загальна блок-система не відображає усіх деталей, таких як, організаційних, економічних та технічних способів та прийомів до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте через цю систему можна здійснювати системний пошук шляхів поєднання усіх основних компонентів з метою концентрації зусиль на чинники, які визначають внутрішній потенціал підприємства, що дає змогу підвищити його конкурентні можливості.

Беручи до уваги європейський досвід до комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно відзначити, що на сьогоднішній день європейські держави забезпечують управління конкурентоспроможністю ще на етапі проектування виробу, де створюють методи, які мінімізують можливість появи відхилень на етапі виробництва.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства з кожним роком стає все більше важливим у ринкових відносинах і на сьогодні є запорукою успішної діяльності. У таких умовах українським підприємствам потрібно прискорити процес створення системи управління конкурентоспроможністю, адаптувати її до ринкових відносин та посилити її стратегічно орієнтацію.

1.3. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найсуттєвіших та найскладніших етапів стратегічного планування. У сучасних ринкових умовах необхідним є пошук таких організаційно-економічних механізмів розробки стратегії управління конкурентоспроможністю, які забезпечують ефективний розвиток компанії на внутрішньому ринку та надавали доступ до міжнародних ринків.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, способів,

важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну ранжировану систему, та механізмів їх досягнення [75, с. 95].

Основне призначення стратегії управління конкурентоспроможністю – взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями, вимогами споживачів, використовуючи при цьому слабкі сторони конкурентів та свої конкурентні переваги. Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю зображено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз факторів на рис. 1.6. дозволить побудувати модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства [75, с. 95]

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних рівнях: на підприємстві, на регіональному та державних рівнях. На кожному з цих рівнів виконуються низка завдань, які повинні сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна приставити у вигляді чотирирівневої моделі (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Чотирирівнева модель управління конкурентоспроможністю [75, с. 96]

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємства. Процес управління

конкуреноспроможністю підприємства повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства з метою формування стійких позицій на ринку.

Управління конкуреноспроможністю слід розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкуреноспроможністю здійснюється на підприємстві або групі підприємств, а зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. Суб'єктами внутрішнього управління конкуреноспроможністю виступають керівники та менеджери підприємств, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.

Досконалість організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є основою його ефективного управління. Організаційно-економічний механізм підприємства – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем [75, с. 95]. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від організаційної побудови, величини та кількості підрозділів, стилю управління, системи відповідальності організаційних підрозділів, технологій виробництва, планування, організації, координації та мотивації праці, психологічного клімату на підприємстві та інше.

Складність процесу управління конкуреноспроможністю залежить від кількості підрозділів на підприємстві, ефективності їх поєднання та взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженістю оргструктури управління. У більшості підприємств організаційна побудова не відповідає вимогам ринку. Вони є не гнучкими, їхня система управління не включає такі важливі підсистеми в ринкових умовах, як маркетинг, логістика, інновації тощо.

На сьогоднішній день у більшості підприємств внутрішнє управління конкуреноспроможністю зводиться до управління виробництвом продукції. Проте, при цьому недостатньо уваги приділяється асортименту продукції та

діагностиці споживчого попиту. На політику управління асортиментом продукції впливають такі чинники:

- галузь, на якому підприємство функціонує;
- споживчий попит;
- імпортозалежність галузі;
- конкурентне середовище;
- виробничі можливості підприємства.

Підприємство повинно розробити власну систему асортиментних показників, які відповідають цілям та завданням управління. На більшості українських підприємств зустрічається інтуїтивне управління асортиментом продукції з відсутністю економічної обґрунтованості. В сучасних умовах необхідно правильно оцінити потребу та купівельну спроможність споживачів, частку на ринку, позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

Управління асортиментом продукції тісно пов'язане з управлінням якістю. Для підвищення якості продукції на підприємстві потрібно розробити інтегровану систему якості продукції, яка включає в себе вимоги міжнародних стандартів, і які б могли ефективно функціонувати в ланцюзі "виробництво-переробка-реалізація".

Безперечно, в управлінні конкурентоспроможністю підприємства роль якості продукції є визначальною, проте поряд з нею, важливого значення набуває проблема безпечності продукції.

Згідно Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини", безпечність харчового продукту – це стан харчового продукту, що є результатом діяльності з виробництва та обігу, яка здійснюється з дотриманням вимог, встановлених санітарними заходами та/або технічними регламентами, та забезпечує впевненість у тому, що харчовий продукт не завдає шкоду здоров'ю людини (споживча), якщо він споживчий за призначенням; безпечний харчовий продукт – харчовий продукт, який не створює шкідливого впливу на здоров'я людини

безпосередньо чи опосередковано за умов його виробництва та обігу з дотриманням вимог санітарних заходів та споживання (використання) за призначенням [4]. Ми вважаємо, що безпечність продукції слід розглядати не як чинник конкурентоспроможності, а як виробничу діяльність, адже в умовах конкуренції виробництво продукції, яка не є безпечною, суперечить принципу соціальної спрямованості та відповідності підприємницькій діяльності. Якщо мова йде про якість продукції, то цей показник є параметром конкурентоспроможності підприємства. Після приєднання України до Світової організації торгівлі, проблема підвищення якості продукції набуває все більшого значення, що зумовлює потребу у переході на міжнародні стандарти якості серії ISO 9000.

Якість є основним чинником, який впливає на цінову конкурентоспроможність підприємства. Для підвищення якості продукції підприємство несе додаткові витрати, які входять у собівартість і зумовлюють підвищення ціни. Зростання вартості товару може викликати зменшення кількості покупців, тому потрібно знаходити шляхи зменшення витрат за іншими статтями.

До системи управління конкурентоспроможністю також входить маркетинг. Діяльність служби маркетингу повинна бути інтегрованою з основними ланками підприємства. Основною роботою відділу маркетингу є розробка стратегії і тактики маркетингу, виконання основних функцій маркетингу, таких як, дослідження кон'юнктури ринку, позиціонування товару та підприємства. Результатом роботи відділу має бути комплексний план маркетингу.

Під час управління конкурентоспроможність важливого значення набувають логістичні підходи до оптимізації заготівельної та виробничо-збутової діяльності підприємства. Для економіки України поняття логістики є дещо новим. Проте роль логістичного менеджменту в системі управління конкурентоспроможністю набуває дедалі більшого значення.

Логістика – поняття, що охоплює організацію, планування, контроль і реалізацію переміщення товарів від їх проходження (створення, придбання) через виробництво і дистрибуцію до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку за мінімальних витрат і мінімальних капіталовкладень [43, с. 17].

Виділяють три групи функцій логістичного управління:

1. Планування і координація діяльності суб'єктів логістичного процесу;
2. Регулювання процесів по виконанню отриманих замовлень;
3. Контроль за рухом матеріальних потоків [75, с. 96].

Функція планування і координації являє собою систему складання планів і графіків руху матеріальних потоків, при якому здійснюється ув'язка локальних планів окремих підрозділів, розробляються цілі управління і формуються критерії до оцінки їх досягнення, а також, координується робота усіх підрозділів по виконанню планів.

Під час регулювання здійснюється спостереження за рухом матеріальних потоків. Коли виникають відхилення від планів та графіків, впроваджуються заходи по їх усуненню. Також передбачається ув'язка усіх дій підрозділів підприємства, які відповідають за рух матеріальних потоків, розробляються заходи по ліквідації порушень.

Під час контролю здійснюється оцінка рівня забезпечення виробництва матеріалами і ефективності їх використання. Також аналізуються витрати, приймаються рішення щодо ефективності управління логістикою.

Особливе значення для кожного підприємства має питання управління техніко-технологічною базою. Техніко-технологічна база – це впорядкована система активних компонентів основних виробничих фондів підприємства (машин і обладнання й транспортних засобів, тобто виробничої техніки) та використовувана технологія виробництва продукції, які інтегровані в технологічний спосіб виробництва продукції в межах окремих виробничих підрозділів і підприємства в цілому [75, с. 97]. Технічна складова включає в себе комплекс машин та обладнань, які використовуються під час

виробництва продукції. Ще одним компонентом техніко-технологічної бази підприємства є її складова, а саме – технологія підприємства у виготовленні продукції. Вона є засобом перетворення виробничих ресурсів підприємства у кінцеві результати його діяльності (кінцева продукція). У сучасних ринкових умовах не потрібно забувати про постійне оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, що вимагає додаткових капіталовкладень. Тому в цьому контексті актуальним стає управління фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства.

Ще одною складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент, основою якого є управління не значним за часом та обсягом самостійним елементом технологічного процесу. Важливою складовою даної підсистеми є сукупність операційної документації, спеціалізація та кооперація виробництва реагування на розпорядження та накази, механізм управління виробництвом.

Таким чином, усе вищесказане можна звести в єдиний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.9).

Майкл Портер розрізняє три основні стратегії, які можуть забезпечити досягнення конкурентних переваг на ринку [117]:

- стратегія лідерства у сфері витрат (цінове лідерство);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

Стратегія лідерства за витратами обирається підприємством за умови, коли: на ринку існує багато покупців, чутливих до ціни; серед продавців існує сильна цінова конкуренція; товар на ринку стандартизований і відповідає потребам споживачів. Для реалізації даної стратегії необхідно: спростити дизайн упаковки; підвищити ефективність виробництва; використовувати дешеві матеріали; запровадження власної збутової мережі; наближення виробничих потужностей до покупців (постачальників).

Диференціація можлива за умови: наявності великої кількості покупців, зацікавлених у можливості купівлі диференційованого товару; вкладення

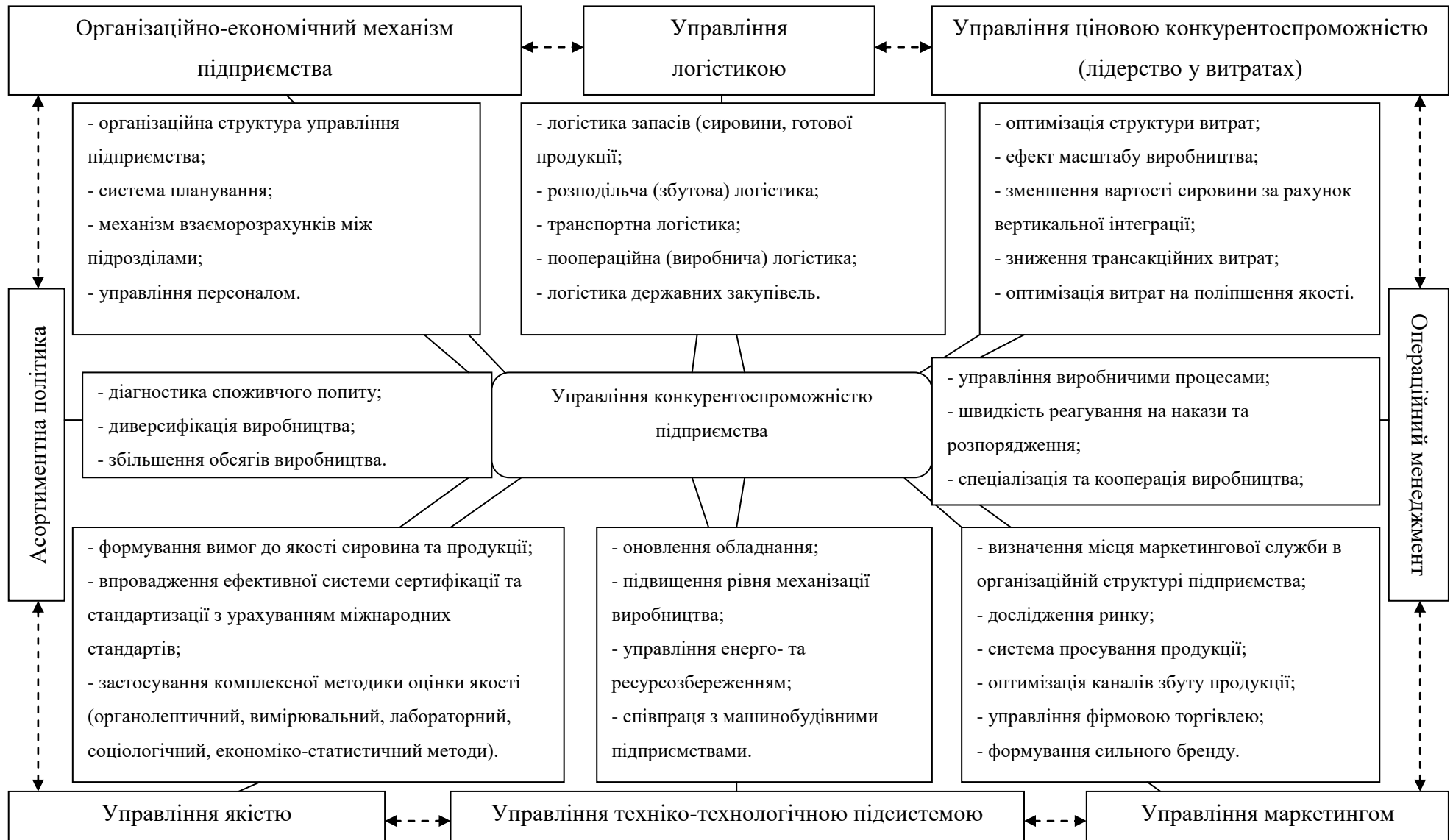


Рис. 1.9. Модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

капіталу у базові дослідження; фокусу уваги покупців на цінностях товарів; обізнаності серед споживачів; хорошого дизайну; створення умов для діяльності висококваліфікованого персоналу; наявності зв'язків з каналами розподілу. Шляхи реалізації: розробка особливостей для продукції, що збільшать результативність їх застосування; створення особливостей товару, які збільшать задоволеність покупців за рахунок іміджу товару, його цінності; розробка властивостей товару, що знизять витрати на його використання.

Стратегія концентрації застосовується коли обраний сегмент має хороші перспективи для зростання прибутку, підприємство має в достатку вмінь та ресурсів для розвитку, фірма має конкурентні переваги, які дозволяють краще обслуговувати даний сегмент ніж конкуренти, які працюють на загальному ринку. Для цього потрібно фокусувати увагу на певній групі споживачів, товару, ринку.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації менеджерів. Насамперед, розробка стратегії базується на прогнозі напрямків діяльності підприємства, кон'юнктури споживчого ринку в цілому і окремих його сегментів. Складність цього процесу зумовлено тим, що при формуванні стратегії йде постійний пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних рішень, які найбільш повно відповідають місії та цілям підприємства та завданням його розвитку. Також певну складність формування стратегії управління конкурентоспроможності підприємства становить те, що вона є незмінною, яка коректується з часом відповідно до змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для підприємства.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства вести суперництво в галузі, на національному та світових ринках. Поняття конкурентоспроможності є дуже важливим показником, який визначається стабільністю підприємства і товару, який випускається на ринку, а також рівнем продажів продукції на ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність – це досягнення підприємством конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку.

Дослідження конкурентоспроможності дозволило виявити її фактори, які поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні фактори залежать від характеру діяльності підприємства, тоді як зовнішні – від стану зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частково функцією загального менеджменту, метою якої є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі. На процес управління конкурентоспроможністю впливають такі фактори: організаційно-правова форма підприємства; рівень кваліфікації персоналу; діловий імідж підприємства; науково-технічний розвиток; ступінь державного впливу; стан ринку робочої сили; кон'юнктура ринку; рівень НТР виробництва та інші.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких принципах, як: принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю; принцип системності управління; принцип наукової обґрунтованості управління; принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю; принцип багатоваріантності; принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принцип ринкової орієнтованості; принцип цільової спрямованості; принцип комплексності; принцип гнучкості та принцип етапності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексу блоків, на яких відображається певні дії та заходи, реалізація яких сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найважливіших та найскладніших етапів стратегічного планування, що призначене для взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями та вимогами споживачів.

До моделі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства входить: організаційно-економічний механізм підприємства; управління логістикою; управління ціновою конкурентоспроможністю; управління маркетингом; управління техніко-технологічною підсистемою; управління якістю; операційний менеджмент та асортиментна політика. Кожна з цих підсистем повинна розроблятися на кожному підприємстві в залежності від характеру його діяльності.

Формування стратегії управління конкурентоспроможності підприємства базується на прогнозування окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

Формування оптимальної стратегії управління конкурентоспроможністю вимагає високої кваліфікації управлінців, що базується на прогнозі основних напрямків діяльності підприємства, кон'юнктури споживчого ринку та окремих його сегментів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "КОМПАНІЇ "ГАЛИЧИНА ЦУКОР" НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор"

ТОВ «Компанія «Галичина цукор» заснований у 1969 році. Завод знаходиться у місті Збараж за адресою: 47300, Тернопільська обл., Збараський район, місто Збараж, Майдан Кармелюка, будинок 1.

У розпорядженні Збараського цукрового заводу перебувають земельні ділянки, загальною площею 258,9528 га, розташовані на території Залужанської та Базаринської сільських рад на праві постійного користування на підставі договорів оренди №137-148 від 21.09.16., укладених з Тернопільською обласною державною адміністрацією.

За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлений статутом підприємства.

Збараський цукровий завод створений з метою задоволення потреб ринку в цукрі і побічній продукції та її реалізації, одержання прибутку, виконання виробничих програм та здійснення захисту членів трудового колективу.

Продукція заводу відпускається згідно Розпорядження на відпуск цінностей вищестоящої організації, підставою для якого є договір купівлі-продажу (з доданою до нього специфікацією) та відповідна накладна.

В історії заводу були різні періоди піднесень і спадів.

У 2000 році колектив підприємства очолив Вороблевський Богдан Іванович.

На той час підприємство займало чи не найостанннше місце по всіх показниках серед інших заводів області.

Новий директор взяв курс на тісну співпрацю з товаровиробниками, відносини між партнерами стали прозорішими та довірливими. Спеціалісти підприємства провели велику роз'яснювально-агітаційну роботу серед населення з метою залучення їх як товаровиробників цукрових буряків на наш завод. Бурякосіючим господарствам видали товарно-матеріальний кредит на суму 2 781 тис. грн.

Як результат, наприклад, у 2015 році підприємством було заготовлено 304 тис. тонн цукросировини, що на 23,3 тис. тонн більше ніж у 2009 році.

Сезон цукроваріння 2010 року підприємство завершило з високими техніко-економічними показниками. Середньодобова продуктивність по переробці цукрових буряків становить 113,5% проти плану. Коефіцієнт використання виробничої потужності – 1,03. Вихід цукру – 11,73%.

Всього у 2010 році із заготовленого цукрового буряка вироблено цукру 15 564,9 тонн.

А 2011 рік ознаменується небувалою до цього часу заготовлею в кількості до 300 тис. тонн цукрового буряка, на збирання та перевезення якого залучається вся власна та наймана техніка. Це дасть можливість забезпечити наш регіон солодким продуктом.

Зрозуміло, ефективність виробництва вирішальною мірою залежить від праці всього трудового колективу, його знань, досвіду та вміння. А професійний рівень наших працівників дозволяє забезпечувати чітку організацію виробничих процесів та ефективність використання ресурсів заводу, а також передавати досвід випускникам вищих та середніх спеціальних закладів – майбутнім спеціалістам цукрової промисловості. А це в сукупності позитивно позначається на показниках роботи заводу.

З метою вдосконалення організації основного виробництва на підприємстві щорічно розробляються та впроваджуються організаційно-технічні міроприємства, направлені на підвищення ефективності основного

виробництва, на зниження витрат паливно-енергетичних ресурсів, вапнякового каменю, фільтрувальних тканин, інших допоміжних матеріалів, на підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, збільшення коефіцієнту вилучення цукру із цукрового буряка та інше.

Так, за останні декілька років впроваджено наступні міроприємства:

- впроваджено схему роздільної фільтрації сиропу і клеровок;
- вдосконалено схему фуговки утфеля II-го продукту;
- комп'ютеризовано процес фуговки утфеля I-го продукту;
- змонтовано схему роздільного підводу клеровки II-го продукту до вакуум-апаратів;
- встановлені коректори на лічильниках газу;
- вдосконалено автоматизовану схему управління процесом дифузії;
- автоматизовано процес випарювання соку;
- встановлено дві центрифуги періодичної дії типу B1750L в комплекті для утфелю продукту I.

У березні 2004 року підприємство стало лауреатом Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України - 2003» за виробництво якісної продукції – цукру-піску.

У квітні 2004 року підприємство нагороджено Дипломом Міжнародного Академічного Рейтингу популярності «Золота фортуна».

Продукція підприємства – цукор-пісок визнана кращою за результатами Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України – 2003» на регіональному рівні та нагороджена Тернопільською облдержадміністрацією Дипломом фіналіста.

Величезний досвід у цукровій промисловості, вмiло поєднаний з сучасними технологiями, обладнанням та технікою, ефективним використанням сировини та матеріальних ресурсів, буде прокладати і надалі шлях до успіху та розвитку Збаразького цукрового заводу.

Та тільки справжнє ефективне піднесення виробництва відбулося в 2008 році, коли власником цукрового заводу стала провідна сільськогосподарська компанія «Агрохолдинг Мрія», засновником якої є Герой України Іван Гута, управлінська команда якого посилилася за рахунок приходу в команду менеджменту синів Андрія Гути та Миколи Гути. З метою підвищення ефективності роботи підприємства та його розширення, раціонального використання сировини, матеріальних та трудових ресурсів в умовах ринкової економіки та задоволення потреб населення у продукції, роботах та послугах, впровадження високих технологій та збільшення рентабельності в 2008 році було створене Товариство з обмеженою відповідальністю «Збараський цукровий завод», яке стало власником всіх основних засобів та товарно-матеріальних цінностей цукрового заводу.

Протягом 2009 року переробка сировини здійснювалася безпосередньо на ТОВ «Цукровий завод Збараж», яке було зареєстроване 25 травня 2009 року в рамках компанії «Агрохолдинг Мрія».

З 2010 року і по сьогоднішній день виробництвом цукру займається створене в серпні цього ж року Товариство з обмеженою відповідальністю «Збаражський цукровий завод», знову ж таки в команді «Мрія».

Проектна потужність підприємства – 3 000 тонн переробки цукрових буряків за добу.

Основними конкурентами підприємства в Тернопільській обл. є: ТОВ «Бучач-цукор», ТОВ «Козова-цукор», ТОВ «Ланівці-цукор», ТОВ «Борщів-цукор», ТОВ «Хоросків-цукор» та інші цукрові заводи області. Лідером є Чортківський завод. В 2016 році лише ТОВ «Компанія «Галичина цукор» вела свою діяльність. Тому основними конкурентами підприємства є усі суб'єкти даної галузі в Україні (рисунок 2.1). На рисунку 2.1. зазначено основних конкурентів підприємства в розрізі їхньої частки на ринку за 2014 р. В тому році ТОВ «Компанія «Галичина цукор» входила у спілку «Т-Цукру».

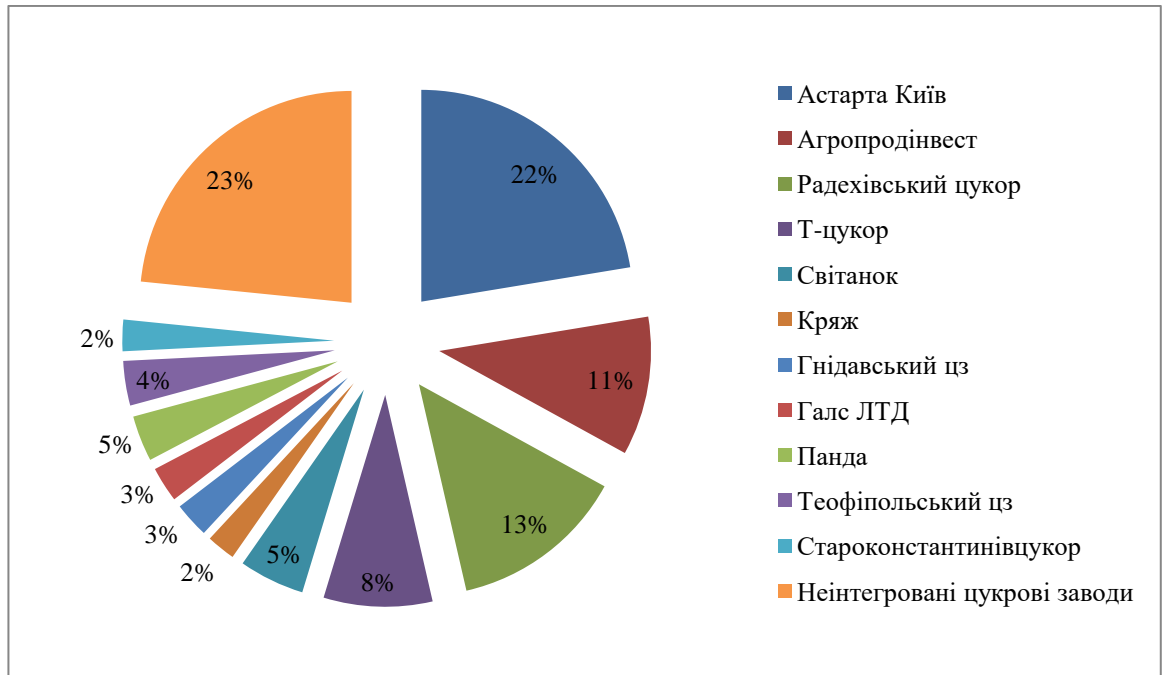


Рисунок 2.1. Структура виробників цукру з цукрових буряків у 2014 р., тис. тонн %

На рис. 2.1. Зображені основні конкуренти Т-цукру, в групу якого входить ТОВ "Компанія "Галичина цукор". Основними лідируючими компаніями даної галузі є: "Астра Київ" (22% ринку), Агропродінвест (11% ринку) та "Радехівський цукор" (13% ринку). Ці компанії мають у своєму розпорядженні кілька заводів. Після розпаду компанії "Т-цукор", слід проаналізувати основних конкурентів (заводів) по кількості виготовленого цукру (рис. 2.2).

ТОВ "Компанія "Галичина цукор" за 2015 рік виготовила 43,004 тис. тонн цукру. Це є 13 показником серед всіх заводів України. Лідером є ТОВ "ПК "Зоря Поділля" (Гайсин), який виготовив 104,05 тис. тонн цукру. Серед інших заводів, високі показники показали: ТзОВ "Радехівський цукор" (Радехівське виробництво) – 102,273 тис. тонн, ПрАТ "ПК Поділля" (Крижопільський ц/з) – 90,705 тис. тонн. На рис. 2.3. зображено 18 найбільших виробників цукру по кількості виробленого цукру (75,4% загальної кількості цукру України) [Додаток Б] .

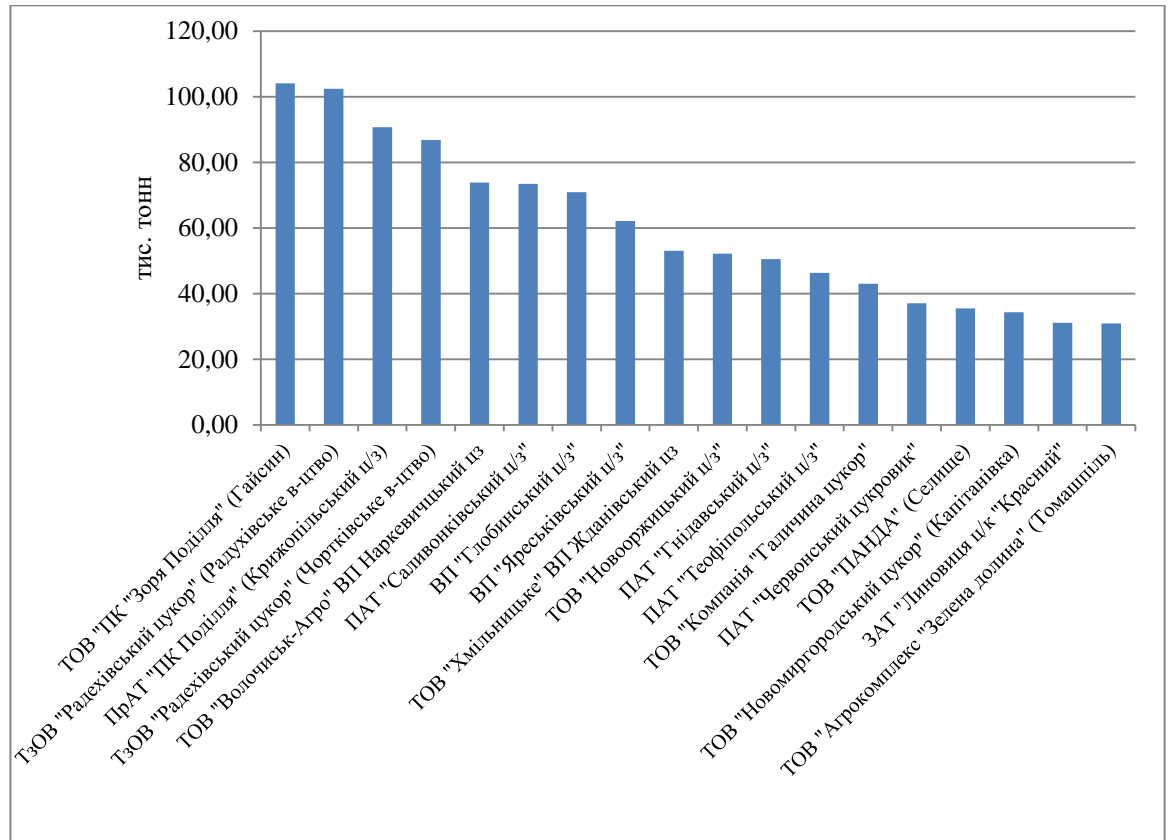


Рис. 2.2. Найбільші виробники цукру України

Проте, розгляд цього питання потребує додаткового аналізу, адже потужності кожного заводу, тривалість виробництва та кількість перероблених цукрових буряків є різною. Тому на рис. 2.3. зображено частка виробленого цукру у загальній кількості переробленого цукрового буряку. Цей показник вказує на продуктивність виробництва.

ТОВ "Компанія "Галичина цукор" переробила 304,84 тис. тонн цукрового буряку з якого вироблено 43,004 тис. тонн цукру. Частка загальної кількості готової продукції у загальній кількості сировини становить 14,11%. Тривалість виробництва при цьому становила 83,8 діб. Найпродуктивнішими заводами виявилися ПАТ "Червононський цукровик" – 15,86%, ТзОВ "Радехівський цукор" (Чортківське виробництво) – 15,78% та ВП "Глобинський цукровий завод" – 15,72%.

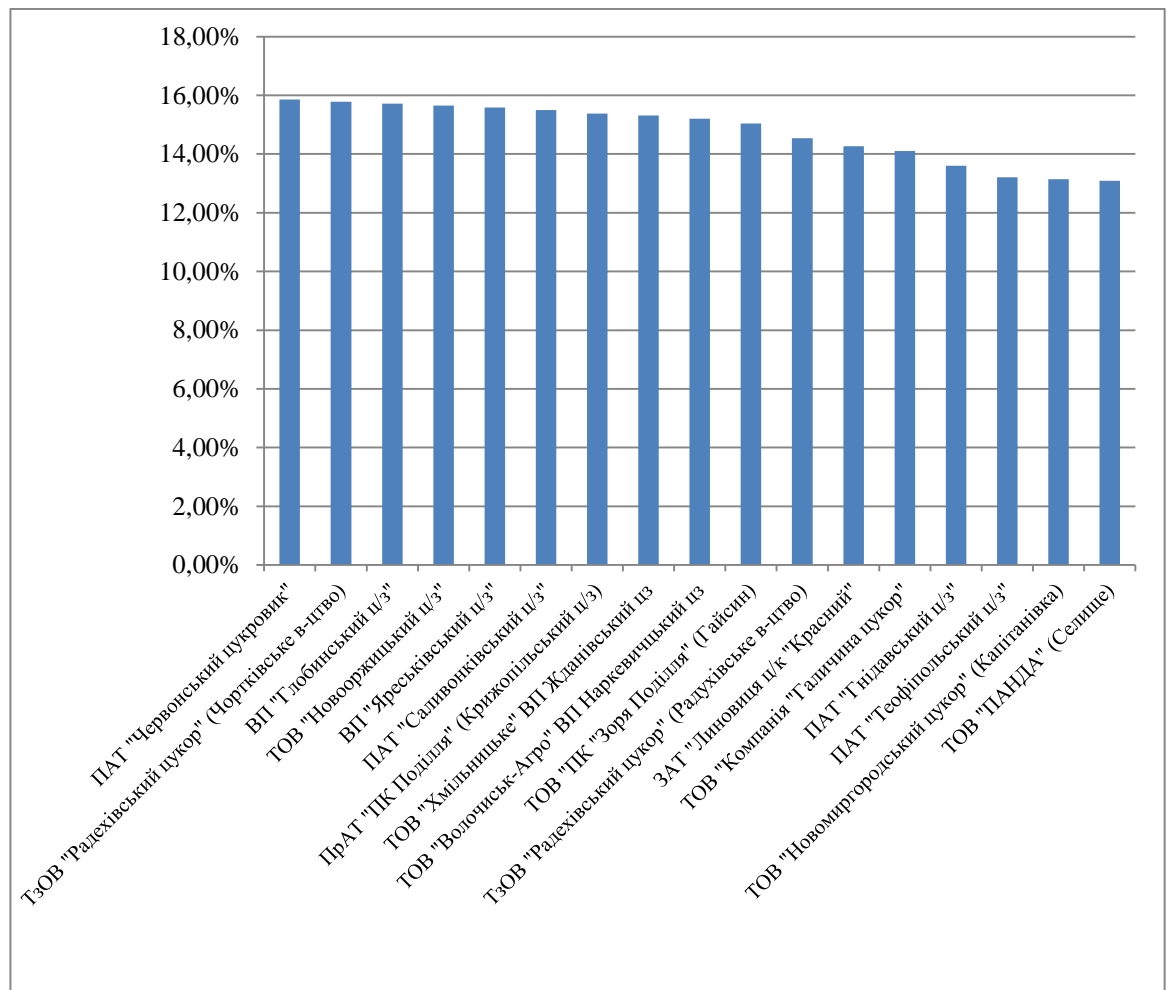


Рис. 2.3. Частка виробленого цукру у кількості переробленого цукрового буряку

Виручка (доход) від реалізації продукції ТОВ "Компанія "Галичина цукор" за 2014 рік становила 470835 тис. грн. Валовий прибуток підприємства дорівнює 5239 тис. грн. Фінансовий результат заводу від здійснення операційної діяльності – збиток у розмірі 51085 тис. грн.

Основними причинами погіршення фінансового стану підприємства є наступні:

- зростання цін на матеріально-технічні засоби та енергоресурси (ситуація не підконтрольна керівництву заводу, але вона суттєво впливає на рівень рентабельності);

- відсутність мотиваційних факторів забезпечення нормальної продуктивності праці (затримка у виплаті заробітної плати);

- недостатня економічна підготовка керівництва до роботи в нових умовах господарювання (не проводиться економічна реформа на селі, не використовуються економічні важелі підвищення ефективності виробництва, знижено заготовку цукрового буряка);

- недостатня маркетингова діяльність;

- нестабільність ринкової ціни на реалізацію цукру-піску, яка нижча від собівартості і т. ін.

Можливі шляхи виходу із скрутного фінансового становища:

1. Проведення повноцінної економічної реформи, включаючи майнові і трудові відносини з метою розвитку ділової трудової активності, яка є одним із дієвих важелів зростання продуктивності і підвищення ефективності діяльності підприємства на основі раціонального використання наявного потенціалу трудових ресурсів та матеріально-технічних засобів виробництва.

2. Підвищення рівня технічного оснащення підприємства, забезпечення поступового переходу на прогресивні технології виробництва продукції, що вимагає додаткових капітальних вкладень, проте сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції.

3. Забезпечення раціонального розвитку кооперації та інтеграції у взаємопов'язаних галузях АПК, створення кооперованих та інтегрованих систем, паритетних фінансово-розподільчих відносин, що створює нормальні економічні умови для ефективного функціонування підприємства тощо.

I. Коефіцієнти ліквідності.

1. Коефіцієнти загальної ліквідності (коефіцієнти загального покриття)
= Оборотні активи / поточні зобов'язання:

$$K_1 = 138809 / 405025 = 0,34 < 2$$

У підприємства недостатньо коштів для погашення короткострокових зобов'язань, так як згідно з міжнародним стандартом вважається, що він повинен знаходитись в межах від 1 до 2 (інколи 1 : 3), а даний коефіцієнт <1.

Отже, платоспроможність підприємства незначна, а значить існує фінансовий ризик для підприємства. Показник 0,34 свідчить про ускладнення збуту продукції та погану організацію матеріально-технічного забезпечення.

2. Коефіцієнт термінової ліквідності = високоліквідні активи / поточні зобов'язання:

$$K_2 = 536 / 405025 = 0,0013$$

Найліквідніших оборотних коштів у підприємства недостатньо. Згідно міжнародних стандартів коефіцієнт повинен бути <1, в Україні він повинен становити 0,7 – 0,8. В даному випадку він набагато нижчий мінімальної межі. Тому у разі падіння обсягів реалізації підприємство не спроможне покрити свої зобов'язання перед кредиторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Абсолютно ліквідні активи / поточні зобов'язання.

У підприємства немає абсолютно ліквідних активів.

4. Чистий оборотний капітал = оборотні кошти – короткострокові зобов'язання:

$$K_4 = 138809 - 405025 = -266216 \text{ тис. грн.}$$

Даний коефіцієнт свідчить про нестачу робочого капіталу у підприємства.

II. Коефіцієнти ділової активності.

1. Коефіцієнт оборотності активів = виручка від реалізації / підсумок активу балансу:

$$K_1 = 470835 / 379495 = 1,24$$

Тобто, на одну грошову одиницю активів припадає 1,24 одиниць реалізованої продукції.

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = виручка від реалізації / середньорічна вартість дебіторської заборгованості:

$$K_2 = 470835 / 143920 = 3,27 \text{ або } 111 \text{ днів}$$

Вартість дебіторської заборгованості на початок року = 31442 + 20282 + 3465 + 7725 = 62914 тис. грн.

Вартість дебіторської заборгованості на кінець року = 224926 тис. грн.

Середньорічна вартість дебіторської заборгованості = $(62914 + 224926) / 2 = 143920$ тис. грн.

Таким чином, 111 днів потрібно, щоб дебіторська заборгованість перетворилася у грошові кошти.

3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості = собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості

$$K_3 = 465596 / 192024 = 2,425 \text{ або } 150 \text{ днів}$$

Вартість кредиторської заборгованості на початок року = $44348 + 35562 + 48 + 171 + 366 + 34416 = 114911$ тис. грн.

Вартість кредиторської заборгованості на кінець року = $87490 + 190882 + 177 + 534 + 862 + 1192 = 281137$ тис. грн.

Середньорічна вартість кредиторської заборгованості = $(114911 + 281137) / 2 = 192024$ тис. грн.

Отже, підприємству потрібно здійснити приблизно пів обороту для сплати виставлених йому рахунків.

4. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів = собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість матеріально-виробничих запасів:

$$K_4 = 465596 / 35526 = 13,1 \text{ або } 27,8 \text{ днів}$$

Середньорічна вартість матеріально-виробничих запасів = $(59549 + 11503) / 2 = 35526$ тис. грн.

Значення коефіцієнта свідчить про те, що із швидкістю 28 днів (приблизно 13 разів за звітний період) необхідно для реалізації матеріально-виробничих запасів заводу.

5. Тривалість операційного циклу = $K_2 + K_4$

$$K_5 = 3,27 + 13,1 = 16,37 \text{ або } 138,8 \text{ днів}$$

139 днів в середньому потрібно для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства.

III. Коефіцієнти рентабельності

1. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) = чистий прибуток / середньорічна вартість активів підприємства

Середньорічна вартість активів підприємства = $(379495 + 492907) / 2 = 436201$ тис. грн.:

$$ROA = 470835 / 436201 = 1,08$$

2. Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) = чистий прибуток / обсяг реалізованої продукції:

$$ROS = 470835 / 465596 = 1,011$$

3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) = чистий прибуток / середньорічна сума власного капіталу

Середньорічна сума власного капіталу = $(95162 + 383361) / 2 = 239261,5$ тис. грн.:

$$ROE = 470835 / 239261,5 = 1,97$$

IV. Коефіцієнти платоспроможності.

1. Коефіцієнт власності = власний капітал / підсумок пасиву балансу:

$$K_1 = -95162 / 379495 = -0,25$$

Від'ємне значення даного фінансового коефіцієнта свідчить про те, що фінансовий стан заводу нестабільний.

2. Коефіцієнт позичкового капіталу = залучений капітал / підсумок пасиву балансу:

$$K_2 = 69632 / 379495 = 0,18$$

Даний показник характеризує частку залученого капіталу, яка у нашому випадку становить 18%.

3. Коефіцієнт фінансової залежності = позичковий капітал / власний капітал

Позичковий капітал = $69632 + 405025 = 474657$ тис. грн.

$$K_3 = 474657 / 95162 = 4,99$$

Ситуація заводу – ризикована, оскільки значення коефіцієнта досить високе, отже, частка позичкового капіталу також значна.

На основі аналізу можна зробити наступні висновки.

Дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень. Оборотних коштів не вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. Спостерігається гостра нестача грошових коштів. Все це призводить до негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Швидкі перетворення показників оборотності у грошову форму є досить високою. Отже, підприємство є платоспроможним. Наявні кошти використовуються більш-менш ефективно.

Значення показників рентабельності свідчать про те, що рентабельність реалізації є нормальною. Проте вони не є достатньо високими, тому не є інвестиційно-привабливим.

Фінансовий стан заводу стабільний. Частка залученого капіталу є не високою. Значення коефіцієнтів фінансової залежності високе. Становище даного підприємства не ризиковане.

Таким чином, намагання ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність і дрібні позитивні зрушення у роботі заводу практично перекреслюють результати аналізу фінансових коефіцієнтів звітності.

2.2. Оцінка управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає проведення оцінки конкурентоспроможності. Процес проведення оцінки конкурентоспроможності включає:

- 1) основні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ми беремо оцінну категорію – "цінність підприємства як господарюючого суб'єкта". Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Компанії "Галичина цукор" проведемо оцінку внутрішнього поточного стану, що

впливає на зовнішньоекономічну діяльність шляхом анкетування серед персоналу, а якому взяло участь 21 людина (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Компанії "Галичина
цукор"**

Критерій	Мак- симум	Оцін- -ка
1. Прогнозування	20	11
1.1. Установа цілей і стратегічних задач	4	2
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	2
1.3. Деталізація бізнес-процесу	4	2
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	2
1.5. Планування ресурсів	4	3
2. Організація	20	11
2.1. Формування організаційної структури	4	3
2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	2
2.3. Умови для створення організації, що самонавчається	4	2
2.4. Виконання основного процесу	4	3
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	1
3. Мотивація	20	9
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	1
3.2. Умови для навчання і професійного розвитку	4	2
3.3. Рівень потреб працівників	4	3
3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання	4	1
3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	2
4. Контроль	20	12
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	3
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	4	3
4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів	4	2
4.4. Раціональне використання ресурсів	4	2
4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям	4	2
5. Координація	20	12
5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій	4	2
5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3
5.3. Система дозволу конфліктів	4	2
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів	4	2
5.5. Інформаційний менеджмент	4	3
Загальна оцінка менеджменту	100	55

Аналіз внутрішнього поточного стану підприємства показав, що планування, організація, мотивація, контроль та координація на підприємстві слабо сформовані. Слід відзначити, що за стилем управління, менеджмент підприємства – авторитарний, адже функція контролю набрала найвищий бал. Координація також добре налагоджена на підприємстві.

Найгірший результат показала мотиваційна функція менеджменту. Працівники виконують рутинну роботу, за результати якої працівники не відповідають. Начальник бере на себе відповідальність за результат. На підприємстві також спостерігається відсутність корпоративної культури, де не має лідера. Працівникам не дозволяється брати участь в прийнятті рішення, та не розглядаються їхні пропозиції щодо удосконалення процесів на підприємстві.

2) Загальний показник конкурентоспроможності підприємства 55 балів, що є вищим за середнє. Для оцінки рівня розвитку менеджменту на підприємстві ТОВ "Компанія "Галичина цукор" використаємо шкалу рівня розвитку менеджменту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівні розвитку менеджменту

Рівень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
1	(0-20)	Безсистемне керування підприємством, мета не визначена. Для розвитку підприємства необхідний перегляд принципів менеджменту.
2	(21-40)	Менеджмент має перспективи для росту, проте можливості слабо реалізуються. Управлінцям потрібно чітко визначити мету і стратегію розвитку.
3	(41-60)	Система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При цьому необхідно враховувати важливість споживача і персоналу
4	(61-80)	Ведеться постійне удосконалення якості менеджменту по більшості напрямків. Потрібно поліпшувати проблемні області за допомогою бенчмаркінгу та інших стратегій.
5	(81-100)	Система менеджменту досконала, на усіх напрямках діяльності досягнуто максимального результату.

Отже, результати дослідження показують, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ "Компанії "Галичина цукор" знаходяться на третьому рівні (55 балів). Таким чином, можна зробити висновок що на даному підприємстві система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів і поліпшення якості. У покращенні системи керування прийнято враховувати важливість споживача і персоналу.

Для більш точного вираження аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" побудуємо пентаграму за результатами оцінки за п'ятьма критеріями моделі (рисунок 2.1). Цей підхід дозволить краще побачити напрямки, які потрібно першочергово покращити.

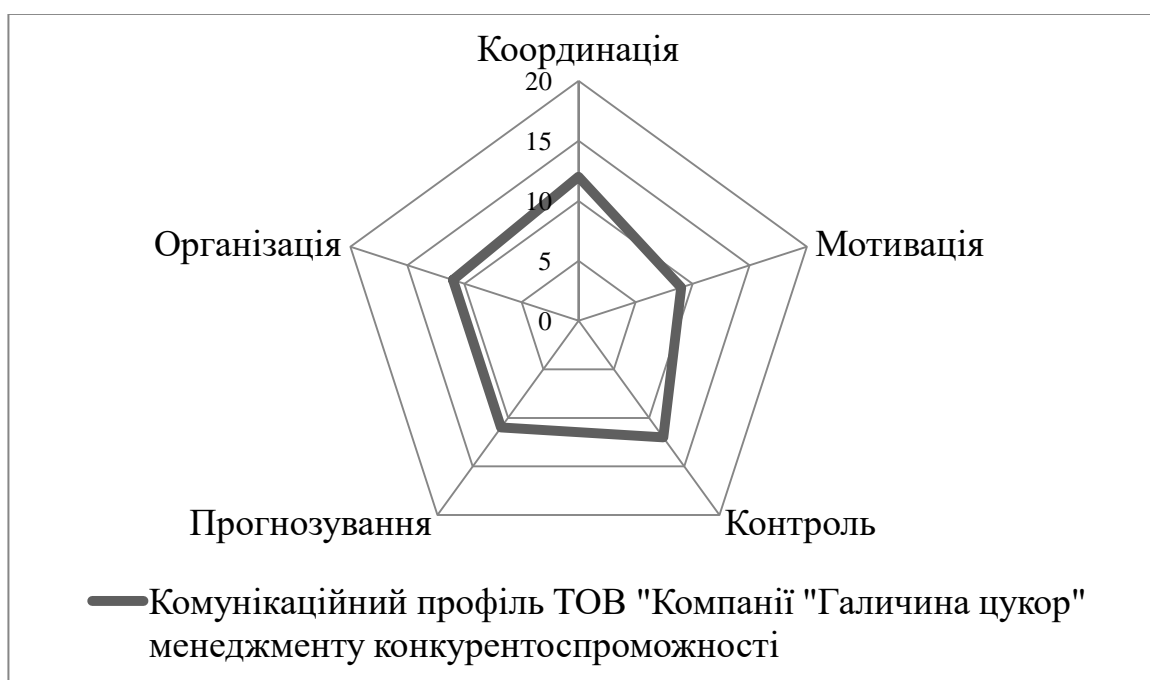


Рисунок 2.4. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ "Компанії "Галичина цукор"

Комунікаційний профіль підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" (рис. 2.4) показує, що фірма має проблеми з мотивацією і прогнозуванням, тому ці напрямки менеджменту необхідно детально вивчати та удосконалювати.

Аналіз підприємства, зокрема фінансових показників, показав, що на підприємстві спостерігається спад показника чистого прибутку, коефіцієнти рентабельності стабільні. Підприємства в основному концентрує увагу на продажі основного товару – цукру-піску. Маркетинг на підприємстві практично відсутній, тому потрібно докладати зусиль для збору інформації.

Для оцінки конкурентоспроможності, необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості. Для цього використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор"

Сильні сторони U=294	Слабкі сторони U=125
S1: Висока кваліфікація персоналу - Z=7 P=8 V=56	W1: Недостатність власних фінансових ресурсі - Z=6 P=8 V=48
S2: Висока якість продукції - Z=8 P=10 V=80	W2: Застаріла матеріально-технічна база - Z=5 P=7 V=35
S3: Модернізація виробництва - Z=5 P=8 V=40	W3: Низька якість доріг - Z=4 P=5 V=20
S4: У розпорядженні велика кількість землі - Z=6 P=6 V=36	W4: Старий менеджмент і старий персонал - Z=4 P=4 V=16
S5: Вигідне географічне розташування - Z=5 P=6 V=30	W5: Відсутність вакансій - Z=2 P=3 V=6
S6: Близькість до обласного центру - Z=4 P=4 V=16	
S7: Розвинені транспортні зв'язки - Z=4 P=5 V=20	
S8: Великий досвід роботи - Z=4 P=4 V=16	
Можливості U=129	Загрози U=161
O1: Модернізація та технічне переоснащення - Z=5 P=9 V=45	T1: Значне коливання курсу валюти - Z=5 P=6 V=30
O2: Розвиток власної сировинної бази - Z=6 P=7 V=42	T2: Збільшення цін на енергоресурси - Z=4 P=6 V=24
O3: Залучення інвестицій - Z=4 P=8 V=32	T3: Зміна макроекономічних показників - Z=5 P=7 V=35
O4: Вступ України в ЄС - Z=2 P=5 V=10	T4: Політична нестабільність - Z=5 P=6 V=30
	T5: Неприятливий інвестиційний клімат - Z=6 P=7 V=42

де,

Z – оцінка;

P – важливість для нас;

V – значимість ($Z \times P$).

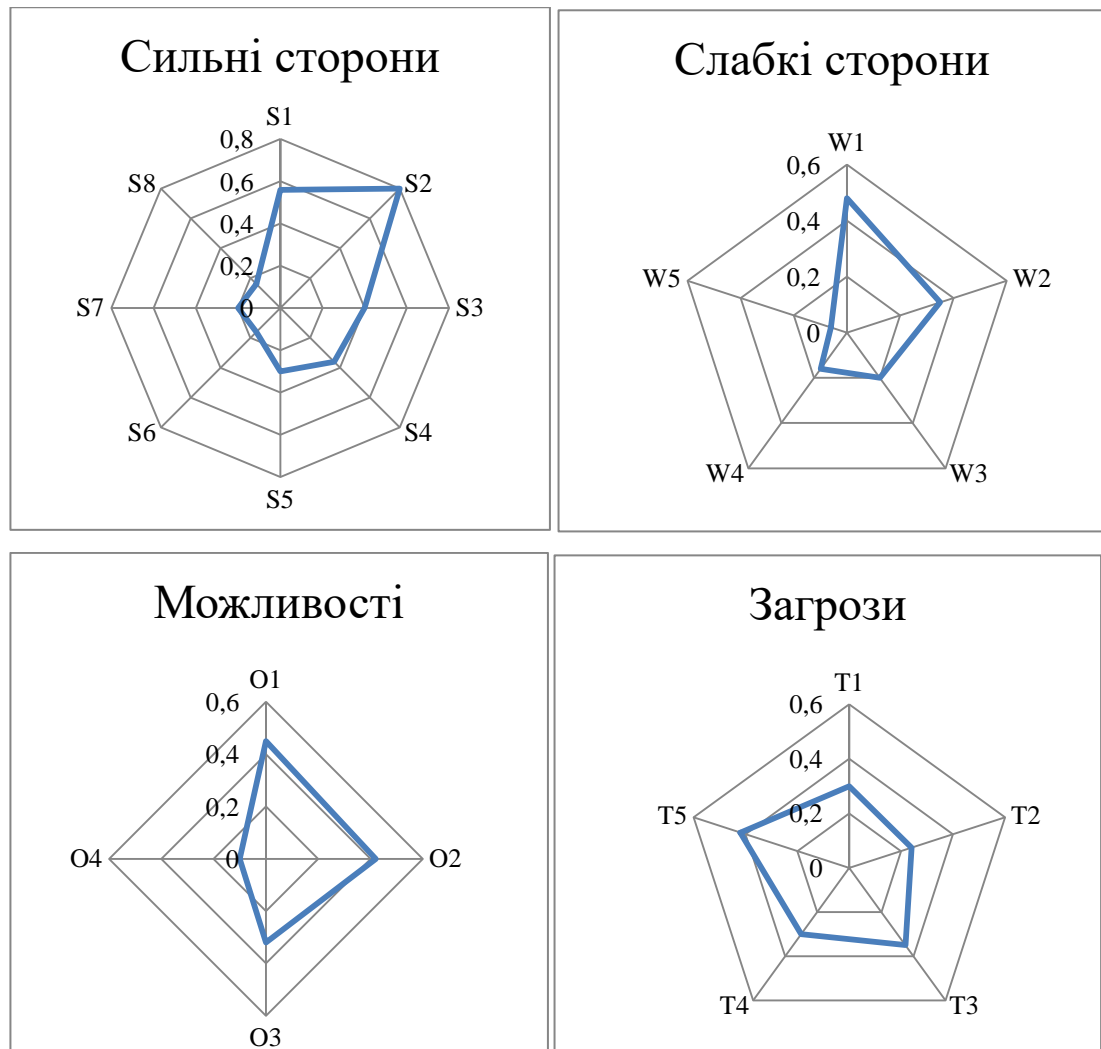


Рисунок 2.5. SWOT-аналіз ТОВ "Компанія "Галичина цукор"

Виходячи з даних табл. 2.3. на основі раніше створеної SWOT-матриці визначимо чотири основні стратегії діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор".

1) Стратегія S4O2 – розвиток власної сировинної бази. У підприємства є у розпорядженні велика кількість землі, на якій можна вирощувати сировину. Це дозволить стати менше залежним від постачальників та економити на компенсації.

Витрати сировини та матеріалів на підприємстві становить приблизно 85% собівартості цукру, через що облік витрат та контроль за використанням матеріалів в галузі цукру має суттєве значення. Цей показник міг би бути меншим, якби на підприємстві була б добре розвинена сировинна база. Тим більше витрати на закупівлю сировини зменшились, що знизить собівартість цукру. Стратегія розвитку сировинної бази дасть поштовх реалізації стратегії зниження витрат. Це дозволить на першому періоді пропонувати продукцію за ціною меншою за ринкову. А в подальшому після освоєння зовнішнього ринку вийти на оптимальну ціну, що збільшить прибуток підприємства.

Крім того, надходження на підприємство некондиційних та забруднених буряків, сировини із значними механічними пошкодженнями та іншими якісними вадами знижує рівень виготовлення цукру. Така сировина погано зберігається, потребує додаткових витрат на приймання, очищення, зберігання й переробку. Таму наявність власної сировинної бази не тільки знизить витрати підприємства, але й забезпечить у якісній сировині.

2) Стратегія S2T1 – орієнтація на якість продукції. Хороша якість товару дозволить продавати товар по кращій ціні, ніж конкуренти. При коливанні курсу конкурентні позиції не будуть втрачатися.

Стратегія орієнтації на якість продукції передбачає впровадження та підтримку системи менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає вимогам ISO 22000:2005 «Система менеджменту безпечності продуктів харчування – Вимоги до організацій ланцюга виробництва та поставки» і поширюється на виробництво цукру-піску, меляси та жому. Для цього потрібно розробити комплексний підхід до управління якістю. Цей підхід повинен мати всеохоплюючий характер управління якістю, який торкатися усіх стадій створення продукції.

Для реалізації стратегії використаємо комплексний підхід до управління якістю, автором якого є японський вчений Каору Ісікава, який отримав назву "Риб'яча кістка" (рис. 2.6).

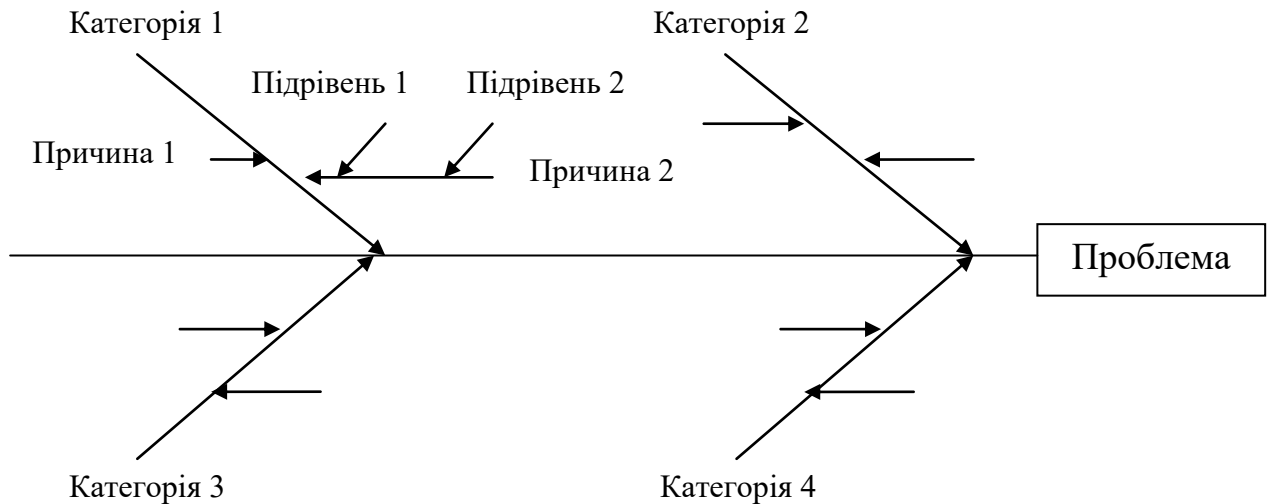


Рис. 2.6. Діаграма Ісікави (Риб'яча кістка)

Основною рисою такого підходу є участь працівників в управлінні якістю. Таким способом до управління якістю можна дістатися до первинних причин виникнення проблеми, що дасть змогу не викоринити проблему на тій стадії, де вона зародилася. Для цього необхідно внести систематичні внутрішні перевірки функціонування системи якості, безперервне навчання кадрів, широке впровадження методів статистичного контролю.

Стратегія W1O3 – стратегія залучення інвестицій. Залучення фінансового капіталу дозволить модернізувати виробництво, що скажеться на продуктивності та збільшить власні фінансові ресурси.

Для залучення інвестицій керівництву слід розробити інвестиційну стратегію. Для цього потрібно виявити основні організаційно-економічні аспекти, що забезпечують інвестиційну привабливість підприємства. Вона виступає у вигляді максимізації можливого отримання прибутку від вкладення коштів та мінімізації ризику. Керівництву потрібно показати інвесторам основні показники господарської діяльності, які характеризують фінансовий стан підприємства, стратегію розвитку та інноваційну спроможність.

Також підприємству слід розглянути і проблему вибору пріоритетних інвесторів для співпраці. Обираючи інвестора, власники повинні виходити із цілей підприємства. На нашу думку, німецька компанія Pfeifer&Langen є

найкращим варіантом для залучення інвестицій. Вона вже кілька років співпрацює з українськими підприємствами. Зокрема, дана компанія є співвласником ТОВ "Радехівський цукор", потужності якого зосереджені на Чортківському та Радехівському заводі. У 2014 році німецький інвестор виділив 200 млн. грн. для модернізації виробничих потужностей Чортківського виробництва. Тепер ці заводи займають лідируючі позиції не тільки по кількості виготовлення продукції, а й по продуктивності виробництва.

Стратегія W4T3 – удосконалення системи управління шляхом набору молодих талановитих менеджерів, які допоможуть підприємству стати гнучким і динамічним до змін у зовнішньому середовищі. Найм буде проводитися із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють хорошим потенціалом і компетенцією.

Для реалізації даної стратегії необхідно впровадити мотиваційні заходи, які б дали можливість працівникам до розвитку та самореалізації. Потрібно враховувати думку працівників у прийнятті рішень. Підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст забезпечить підприємство у висококваліфікованих працівників та хороших управлінців, які вивчили усі процеси на підприємстві.

Таким чином, при оцінка управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" показала, що необхідно покращити бізнес-процесів і систему якості продукції. SWOT-аналіз дав змогу виділити основні стратегії діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор".

2.3. Конкурентне середовище підприємства на зарубіжних ринках

Українські цукрові виробники діють в середовищі, яке суттєво впливає на результати господарювання. Тобто результати діяльності підприємства залежать від впливу зовнішніх і внутрішніх сил. Важливим фактором успішної діяльності фірми є вірна оцінка його можливостей, враховуючи

умови зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити стан підприємства на внутрішньому галузевому та закордонних ринках.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними [112, с. 311].

Підприємство у рамках конкурентного повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які склались об'єктивно та постійно змінюються [67, с. 69].

Слід зазначити, що в останні роки на фоні зменшення чисельності населення та падіння обсягів виробництва продукції харчової промисловості, насамперед кондитерської галузі, ємність внутрішнього ринку цукру має тенденцію до скорочення. Проте зовнішній ринок все ще залишається привабливим. Зокрема, слід відзначити збільшення експорту українського цукру (рис. 2.7), а також вихід українських підприємств на нові ринки збуту (рис. 2.8).

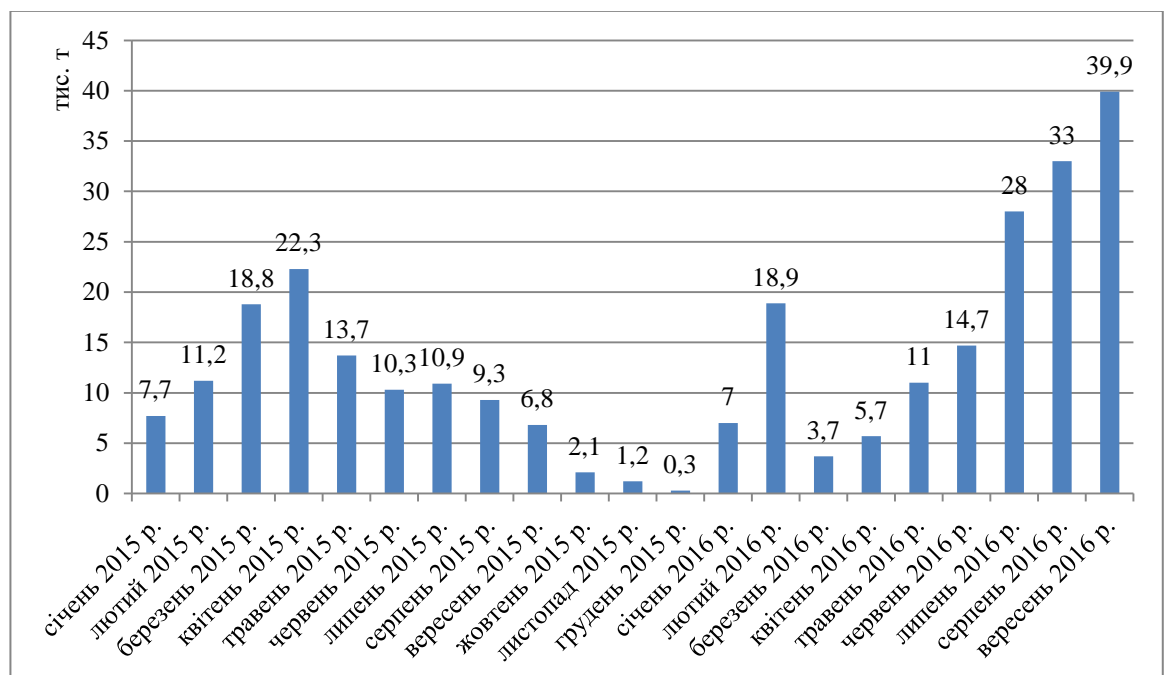


Рис. 2.7. Об'єм експорту цукру 2015-2016 рр.

За вересень 2016 року українські виробники цукру експортували 39,9 тис. тонн продукції, що є найбільшим місячним показником за останні 5 років. В загальному спостерігається тенденція до росту експорту цукру. У вересні 2016 року було експортовано майже у 6 разів більше товару ніж у цьому періоді минулого року.

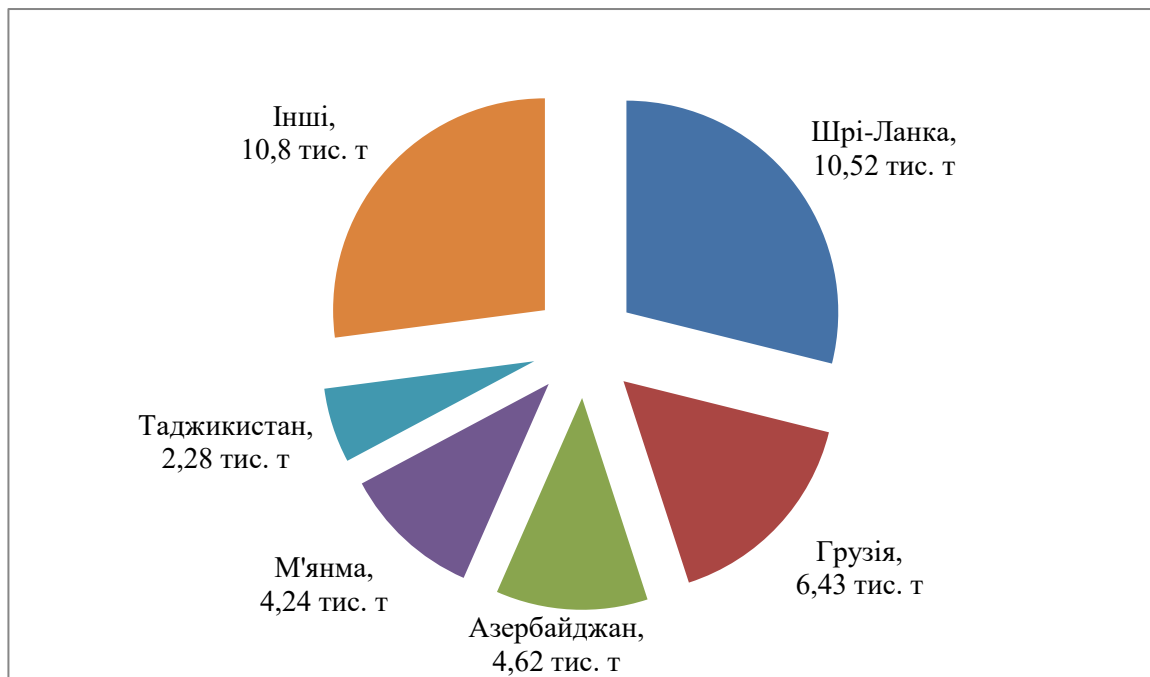


Рис. 2.8. Країни-імпортери українського цукру за 2016 р.

Найбільший обсяг цукру експортувалося до Шрі-Ланки (11,52 тис. т), Грузії (6,43 тис. т) та Азербайджану (4,62 тис. т). Значну кількість українського цукру відвантажили до М'янми (4,24 тис. т) та Таджикистану (2,28 тис. т). Дохід від експортної діяльності українських підприємств склав \$ 230, 4 млн., що в 5 разів більше ніж в минулому році (\$ 26,7 млн.). Найбільшим європейським експортером українського цукру є Румунія.

За останній період часу географія експорту цукру зазнала великих змін, спричинені ускладненням стосунків з країнами СНД (зокрема Росії) та підписанням Угоди про асоціацію України з ЄС. Окрім звичних нам країн СНД з'явилися зовсім нові, такі як Шрі-Ланка та М'янма. Українські виробники все більше збільшують виробництво цукру I-ї категорії, що користується великим попитом на зовнішньому ринку.

За словами голови правління "Укрцукру" М.М. Ярчука 3 вересня 2015 року по липень того ж року було відвантажено понад 110 тис. тонн – 6% від виробленого і майже повністю заповнено квоту в ЄС в 2014/2015 маркетинговому році. Зокрема в країни ЄС було поставлено 18,9 тис. тонн (квота – 20 тис. тонн), найбільший обсяг відвантаження в Румунію (майже 16,8 тис. тонн), до Польщі вивезено 1,15 тис. тонн, також були поставки в такі країни, як Великобританія, Болгарія, Греція, Латвія [103].

Серед інших країн найбільше постачання здійснювалося в Киргизію (44,1 тис. тонн), також слід відзначити ринок Казахстану (7,7 тис. тонн), Молдови (6,58 тис. тонн), Ірану (4,32 тис. тонн), Туркменістану (4,5 тис. тонн), Грузії (3,86 тис. тонн). В Росію поставлено за вказаний період 5,243 тис. тонн [103].

Поряд з цукром, на зовнішні ринку здійснювався експорт інших продуктів, вироблених на цукрових заводах:

– потоку/меляса. За 11 місяців поточного року на зовнішні ринки було поставлено 12,2 тис. т патоки/меляси. Основними ринками збуту стали Польща (7,4 тис. т) та Угорщина (4,7 тис. т). Обсяги поставок у листопаді, в порівнянні із жовтнем, зменшилися на 26% на фоні скорочення експорту до Польщі;

– цукрові кондитерські вироби без какао. За 11 місяців поточного року було експортовано 19 592,96 т цукрових кондитерських виробів без какао та основними ринками для цієї продукції став Казахстан — на нього припало 15% відправлень;

– жом буряковий. Як і виробництво цукру, експорт жому бурякового в поточному році зменшився на чверть і за результатами 11-ти місяців обсяг поставок за кордон склав 26,5 тис. т, 20,3 з яких продали до Польщі [116].

Для підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" з числа країн-імпортерів цукру пріоритетними вважаються країни близької Азії, такі як Азербайджан, Грузія, Таджикистан. Це зумовлюється тим, що в Україні є досвід співпраці з цими країнами, а також на ринках цих країн відчувається

дефіцит цукру. Не менш важливим фактором, який вплинув на це рішення, географічний. Для підприємства не менш важливими ринками залишаються ринки Казахстану, Киргизстану, Туркменістану та Ірану.

Найбільш поширеним інструментом для аналізу основних конкурентних сил, які впливають на ринок, є модель п'яти сил конкуренції за Майклом Портером. Ця модель дозволяє дати правильну оцінку ступеня впливу кожної конкурентної сили та визначити характер боротьби на ринку (рис. 2.9.).

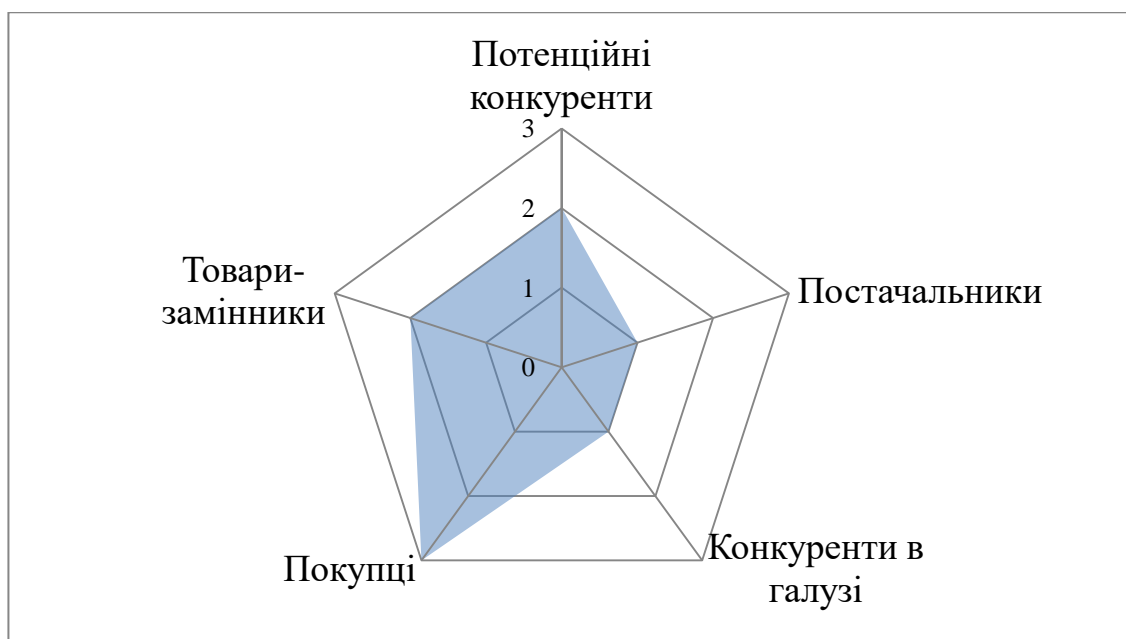


Рисунок 2.9. Діаграма 5-ти сил конкуренції за М. Портером

На рис. 2.9. видно, що найбільший вплив на підприємство мають покупці, адже конкуренція в галузі на зовнішньому ринку є значною. Тому великі оптові фірми можуть закупувати товар в того підприємства, умови якого є найбільш задовільними.

Результати аналізу, які зображені рис. 2.9. наведемо у табл. 2.4, де детально описано вплив кожної конкурентної сили на підприємство ТОВ "Компанія "Галичина цукор".

Таблиця 2.4

Аналіз 5-ти сил конкуренції за М. Портером конкурентного середовища цукрової галузі

Сила	Оцінка	Опис
Загроза нових фірм	2	Загроза появи нових фірм на конкурентному середовищі є високою. Галузь по усьому світу розвивається. Проте сьогодні існують квоти на експорт-імпорт цукру-піску. Це дозволяє захистити теперішній ринок від потенційних конкурентів.
Вплив постачальників	1	Вплив постачальників є незначним, так як закупівля сировини здійснюється у фермерів, які беруть на себе відповідальність за доставку. Продаж готової продукції здійснюється відповідно до контракту. Коли підприємство бере на себе відповідальність за доставку, тоді є широкий вибір постачальників.
Суперництво серед існуючих фірм	1	Суперництво серед існуючих фірм є незначне, через те, що виробництво цукру в Україні на 3% більше за його споживання. В 2016 р. у Тернопільській обл. працював лише 1 завод – ТОВ "Компанія "Галичина цукор".
Вплив покупців	3	Існує значний вплив покупців, так як покупцями є великі оптові фірми, які диктують свої правила укладання угод. Чим більші покупці і чим більші їхні замовлення, тим більша можливість їхнього впливу. Якщо ж покупця не задовольняють умови продавця, то він може звернутися до конкурентів. Тим більше коли товар серед продавців є ідентичним.
Загроза виробництва товарів-замінників	2	Головним товаром-замінником бурякового цукру є тростинний цукор. Серед інших замінників також розглядається фруктоза (міститься в меді та солодких плодах), ксиліт, сорбіт. Також серед конкурентів, які виробляють товари-замінники цукру є компанії хімічної промисловості. Проте сила всіх цих товарів не є значною, так як масовим товаром вважається саме буряковий цукор.

Окрім п'яти факторів конкуренції за Портером, доцільно виділити і "шостий" чинник конкурентного середовища – державна політика у сфері регулювання конкуренції. Таке регулювання здійснюється для забезпечення внутрішніх потреб країни, встановлення цін на внутрішньому ринку, регулювання експорту та імпорту продукції.

Зараз в Україні державне регулювання цін цукру на оптову торгівлю здійснюється відповідно до Законів України "Про державне регулювання виробництва і реалізації цукру" від 17 червня 1999 р. та "Про державну підтримку сільського господарства України" від 24 червня 2004 р. Перший закон передбачає визначення Урядом України щорічного мінімального розміру цін на цукор. Другий – один із об'єктів державного регулятора цін, який передбачає встановлення мінімальної і максимальної інтервенції ціни.

Так, відповідно до Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 29 липня 2015 р. №292 встановлено мінімальна та максимальна інтервенційна ціна (з врахуванням ПДВ) цукор-пісок (буряковий). Мінімальна інтервенційна ціна становить 10015 грн. за 1 тону, максимальна – 11028 грн. за 1 тону [111].

Також для національного товаровиробника встановлено квоту у вигляді 1,6 млн. тонн цукру, яка повинна залишитися для споживання на внутрішньому ринку України.

Майже 70% цукру, що виробляється у світі, використовується для внутрішнього споживання. Рівень споживання цукру на особу в основних країнах-виробниках цукру коливається від 9 кг на рік у Китаї до 59 кг на рік у Бразилії при нормі у 20 кг [56, с.330-331]. В Україні виробництво цукру перевищує споживання, що дає можливість експортувати продукцію закордон (рис. 2.10).

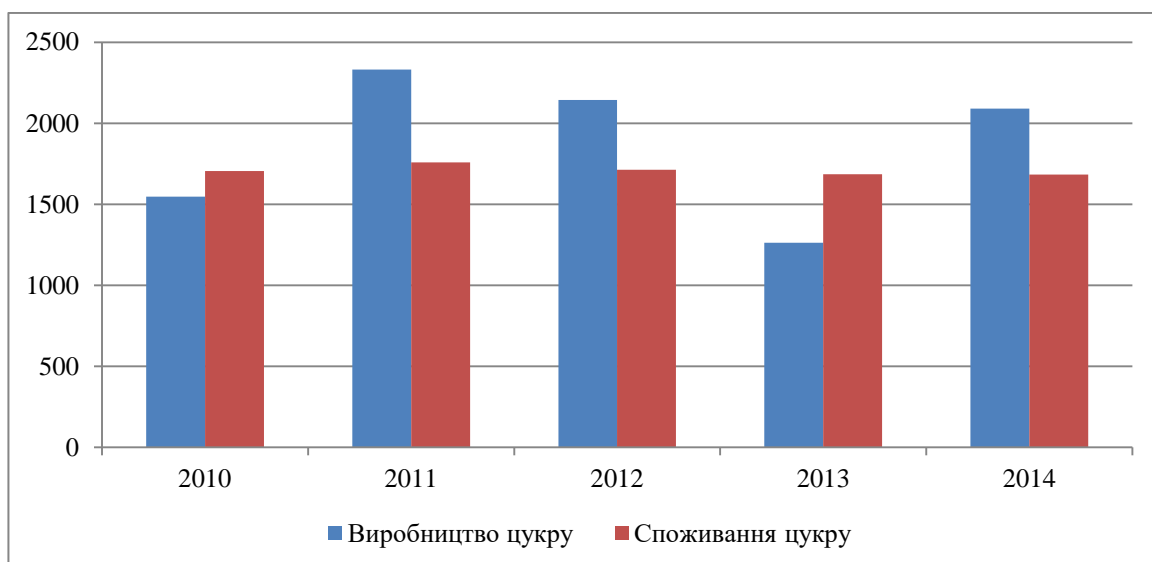


Рис. 2.10. Обсяги виробництва та споживання цукру в Україні

Найбільшими імпортерами цукру є Китай, Індонезія, Японія, Південна Корея, Малайзія та інші. Також після реформи у бурякозбиральному комплексі, багато країн ЄС перейшли до ряду країн-імпортерів цукру.

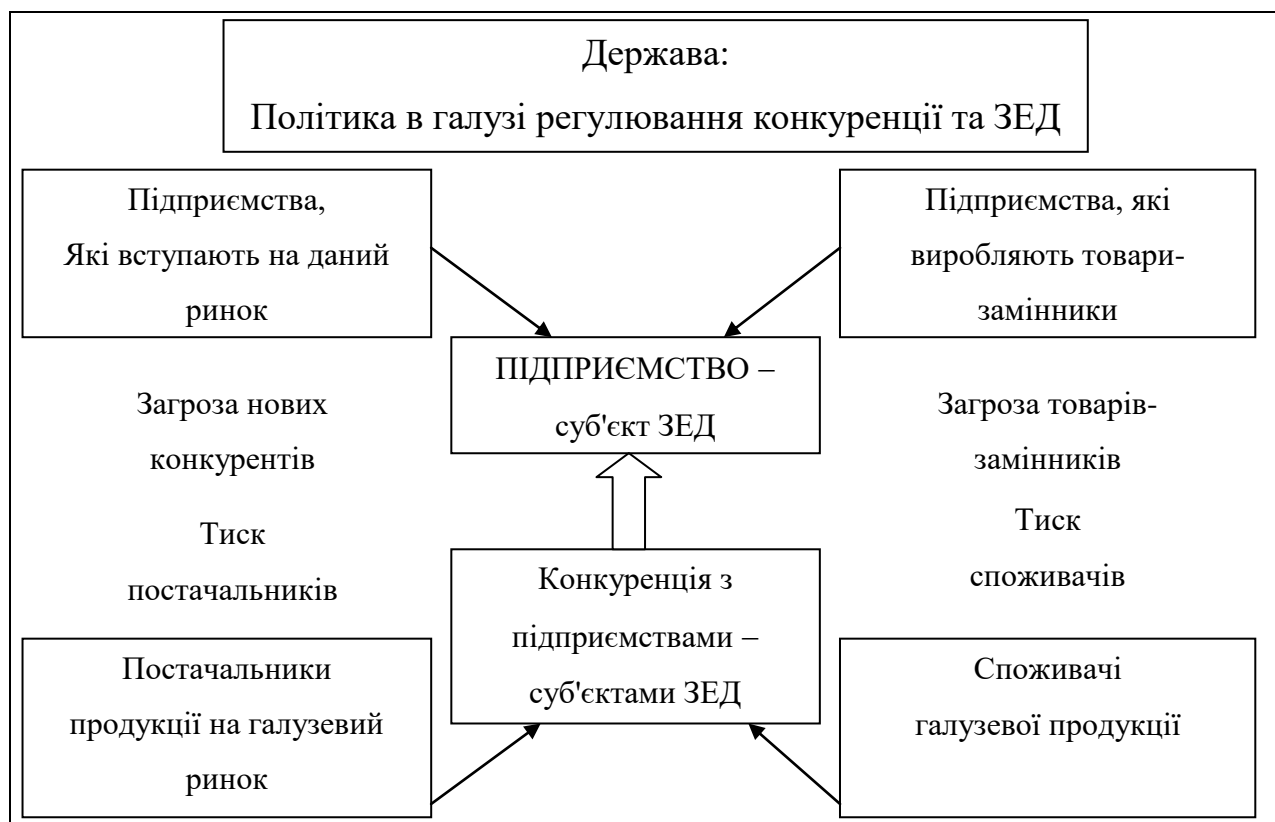


Рис. 2.11. Структура конкурентного середовища підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [77, с. 64]

Проаналізувавши державну політику в галузі регулювання конкуренції та ЗЕД з факторами конкуренції за М. Портером, можна побудувати структуру конкурентного середовища підприємства – суб'єкта ЗЕД (рис. 2.11). Аналіз конкурентного середовища включає також методи стратегічного аналізу. Один з найкращих методів, який дозволяє серед чималої кількості факторів виокремити ті, які мають найбільший вплив на підприємство. Аналіз таких чинників має назву PEST-аналіз.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз конкурентного середовища ТОВ "Компанія "Галичина цукор"

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введення обов'язкової 5%-ї норми вмісту біоетанолу. 2. Асоціація України з ЄС. 3. Впровадження економічних реформ. 4. Реалізація політики протекціонізму. 5. Впровадження законодавчих проєктів, щодо обмеження використання цукрових замінників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неузгодженість виконавчої та законодавчої бази. 2. Високий рівень корупції. 3. Можливе прийняття законопроєкту №4107, що скасовує квоти на імпортований цукор і знижує ввізне мито до 5% з 50%
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення обсягу перехідних запасів. 2. Підвищення рівня цін на продукцію. 3. Очікуване зростання платоспроможності попиту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невигідні умови кредитування. 2. Зростання цін на ресурси. 3. Відсутність постійних каналів збуту.
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення вимог до якості та походження продукції. 2. Демографічний ріст. 3. Підвищення культури здорового способу життя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не високий рівень обізнаності споживачів про якість та походження продукції.
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технологій виробництва гібридних коренеплодів. 2. Високий потенціал стосовно виробництва біоетанолу та біогазу на базі підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень доступності до технологій. 2. Зношення матеріально-технічної бази.

Аналіз PEST-факторів дає безліч переваг:

- у дослідників PEST-факторів виникає більш глибоке бачення зовнішнього оточення;
- аналітик, здатний точно проаналізувати всі фактори, отримує цілісну картину зовнішнього оточення;
- тощо [77, с. 65].

Таким чином, конкурентне середовище підприємства являє собою складну економічну категорію, яка показує взаємодію окремих підприємств, держави, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови зовнішньоекономічної діяльності. До структури конкурентного середовища можна віднести: державу з її політикою в сфері регулювання конкуренції; потенційні конкуренти, які вступають у галузь; споживачі товару, які здійснюють тиск на підприємство; постачальників.

Для аналізу конкурентного середовища застосовують PEST-аналіз. Отже, конкурентне середовище підприємства на зарубіжних ринках – це умови взаємодії всіх суб'єктів ЗЕД, що визначає рівень конкурентоспроможності і вплив окремих економічних агентів на загальну ситуацію на ринку.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю "Компанія "Галичина цукор" знаходиться у місті Збаражі, метою якого є задоволення потреб ринку у цукрі і побічній продукції та її реалізації, отримання прибутку, виконання виробничих програм та здійснення захисту членів трудового колективу.

Основними конкурентами підприємства є ТОВ "ПК "Зоря Поділля", ТзОВ "Радехівський цукор" та ПрАТ "ПК Поділля". У 2015 році ТОВ "Компанія "Галичина цукор" виробила 43,004 тис. тонн цукру, що становить 14,11 % від кількості переробленої сировини. Дохід від реалізації продукції становив 470835 тис. грн.

Аналіз фінансових показників підприємства показав, що платоспроможність є незначною, а значить наявний фінансовий ризик для підприємства. Також високоліквідних коштів та робочого капіталу у підприємства недостатньо. Аналіз коефіцієнтів рентабельності та платоспроможності показав, що підприємство є недостатньо інвестиційно-привабливим.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ "Компанії "Галичина цукор" є не достатньо високим. Тому існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів і поліпшення якості. У покращенні системи менеджменту потрібно врахувати важливість споживача і персоналу.

SWOT-аналіз дозволив виділити чотири основні напрямки діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор": розвиток власної сировинної бази; орієнтація на якість продукції; залучення інвестицій; удосконалення системи управління шляхом набору нового персоналу.

Дослідження конкурентного середовища підприємства показало, що обсяги виробництва цукру є значно більшими, ніж обсяги споживання, тому доцільним є вихід підприємства на міжнародні ринки. Пріоритетними країнами для співпраці є: Грузія, Азербайджан, Таджикистан, Казахстан, Туркменістан, Киргизстан, Румунія, Молдова та Шрі-Ланка.

Аналіз п'яти сил конкуренції за Майклом Портером показав, що найбільшим ступенем впливу на підприємство є сила покупців. Тому підприємство зменшуватиме витрати, щоб пропонувати продукцію по нижчій ціні. Також великий вплив на діяльність підприємства здійснює держава через систему встановлення цін та регулювання експорту/імпорту продукції.

До аналізу конкурентного середовища було застосовано PEST-аналіз, який показав усі політичні, економічні, соціальні та технологічні можливості та загрози для підприємства. Найбільш відчутними вважаються політичні та економічні фактори.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку

Головною метою діяльності сучасних підприємств є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, що дасть змогу підприємству отримати високу норму прибутку та стале економічне зростання. Задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності, першочерговим завданням стає утримання теперішніх позицій на ринку та пошук нових можливостей для розширення ринків збуту та росту економічної ефективності.

Український ринок є недостатньо містким, який не задовольняє підприємства, які прагнуть розвиватись, що змушує фірми виходити на зовнішні ринки, де конкуренція є значно вищою. Тому для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству потрібен єдиний стратегічний план розвитку, який забезпечить підприємство досягнути конкурентних переваг.

В економічній літературі існує багато концепцій до вибору стратегії управління конкурентоспроможності підприємства. У багатьох випадках, вибір стратегії має суб'єктивний характер. Існує також кілька матричних моделей, які враховують кілька факторів. Проте вибір стратегії потребує більш комплексного та системного підходу – саме таким є збалансована система показників (англ. balanced scorecard (BSC)).

Концепція збалансованої системи показників (ЗСП) була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем, яку можна зобразити наступним чином (рис. 3.1):

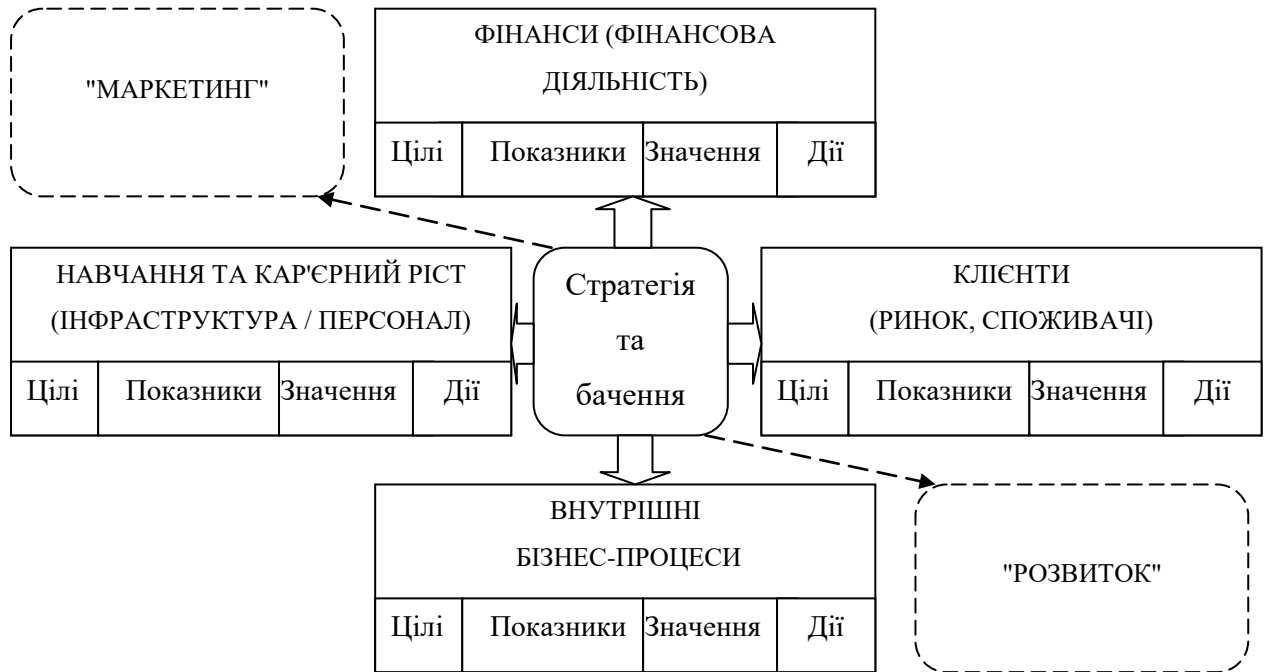


Рис. 3.1. Збалансована система показників [56, с. 197]

Згідно рис. 3.1, стратегія та бачення підприємства реалізуються через конкретні цілі, завдання та дії за кожною групою, при чому досягається єдність усіх структурних підрозділів при досягненні мети. Для реалізації стратегії підприємства через ЗСП потрібно знати ієрархічну послідовність і значення понять: місія, бачення та стратегічний план (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Взаємозв'язок місії, бачення і стратегії підприємства

З усього вище сказаного можна зробити висновок, що задля досягнення мети, а саме, довгострокового економічного зростання підприємства, необхідно підвищувати ефективність ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку необхідна стратегія ЗЕД, тобто напрямок, де враховується можливості підприємства та ринкові умови, на яких підприємство буде вести свою діяльність.

Таким чином, для розробки ефективної зовнішньоекономічної стратегії потрібно включати збалансовану систему показників (ЗСП), тоді модель стратегії матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

Для розробки стратегії необхідно здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства. Насамперед, потрібно провести аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі фінансово-економічного аналізу (розділ 2.1), складання матриці SWOT (розділ 2.2) та згрупувати економічні показники в ЗСП (рис. 3.1, 3.2), що виявляє внутрішні можливості підприємства.

Далі, необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища, куди входить оцінка споживачів, конкурентів та постачальників (розділ 2.3).

В кінці визначається ринок привабливості ЗЕД підприємства за допомогою матричного аналізу. Найчастіше підприємства використовують такі матриці:

- матриця BCG – аналіз темпів зростання та частки ринку;
- матриця GE – аналіз порівняння привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- матриця ADL – аналіз життєвого циклу галузі та відносного ринкового положення;
- матриця Shell/DPM – аналіз привабливості ресурсоємної галузі в залежності від конкурентоспроможності.

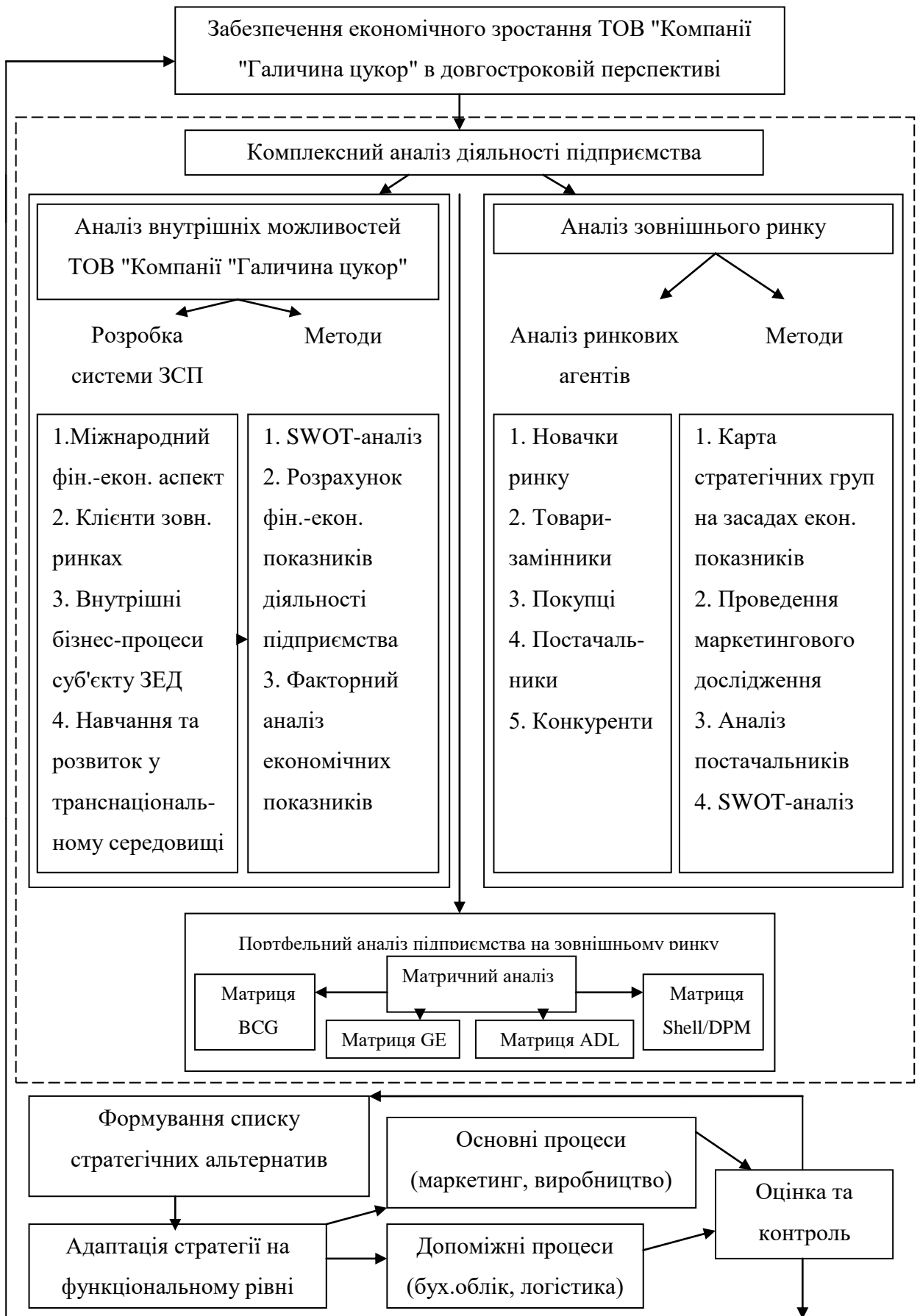


Рис. 3.3. Модель розробки ЗЕД ТОВ "Компанії Галичина цукор" на основі збалансованої системи показників

Після реалізації стратегії потрібний постійний контроль за ситуацією на внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою реагування на будь-яку зміну та швидкої адаптації стратегії до нових умов.

Отже, використання ЗСП у сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю ЗЕД підприємства допомагає у прийнятті стратегічних і тактичних рішень та оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг.

Для забезпечення економічного зростання підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор", розробимо відповідну стратегію, яка б використовувала усі конкурентні переваги. Тому, загальною стратегією компанії обрана стратегія збільшення збуту на зовнішньому ринку. Ця стратегія буде включати в себе такі складові:

1. Конкурентна стратегія. Обираючи конкурентну стратегію, підприємство розглядає впровадження стратегії лідирування у зниженні витрат. Підприємство займе лідируючі позиції в галузі за рахунок економії при виготовленні масової продукції, так як товар є масовий. Економія витрат відбуватиметься за рахунок використання альтернативних видів палива (кам'яне вугілля, пелети, біогаз, скраплений газ тощо).

2. Товарна стратегія. При обранні товарної стратегії підприємство обрало стратегію повільного проникнення на ринок. Хоча при даній стратегії існує потенційна небезпека конкуренції, проте ємкість ринку є великою, і споживачі будуть купляти товар при нижчій ціні. Також при цьому буде відбуватися поступове проникнення на нові сегменти ринку. Для цього пропонується роздрібне фасування товару на ринку, що охопить не тільки оптових покупців, а й роздрібних.

Пакування буде відбуватися на сучасному обладнанні в екологічно чисту тару, що задовольнятиме найвибагливіші смаки споживачів з дотриманням усіх санітарних та мікробіологічних вимог. Виділимо такі види пакування:

– цукор пресований вагою 750 г;

- цукор пресований вагою 1 кг;
- цукор білий кристалічний 10 кг;
- цукор білий кристалічний в поліпропіленовій упаковці вагою 0,9 кг;
- цукор білий кристалічний в поліпропіленовій упаковці вагою 1 кг;
- цукор білий кристалічний 1 кг;
- цукор білий кристалічний 5 кг;
- цукор білий кристалічний стік в картонній упаковці вагою 0,5 кг (100 штук);
- цукор білий кристалічний стік в картонній упаковці вагою 1 кг (200 штук);
- цукрова пудра в поліпропіленовій упаковці вагою 400 г.

3. Маркетингова стратегія. Для підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" маркетингова стратегія буде однією з найголовніших, адже вона вказуватиме на ринкову спрямованість підприємства.

Розробка маркетингової стратегії включатиме шість етапів:

- укладання договорів та виготовлення продукції по встановленим контрактам;
- робота під замовлення із закордонними партнерами;
- зниження ціни на новому ринку;
- вирівнювання цін до середньо ринкового рівня;
- освоєння ринку, ціни на ринку середні;
- підвищення якості продукції та контроль за виконанням.

Окрім запропонованих стратегій потрібно створити відділ маркетингу за бази відділу збуту. Для цього потрібно створити нові функціональні зв'язки між відділами. Маркетингова служба повинна бути на чолі з директором підприємства, що прирівняє маркетингову службу до інших відділів. Така дія забезпечить надання об'єктивної оцінки можливостей підприємства у його маркетинговій політиці.

Служба маркетингу повинна взаємодіяти з відділом головного технолога, надаючи кількісні і якісні вимоги до продукції на новому ринку. Їхня взаємодія покаже реальний стан і можливості підприємства у плані технологій, ресурсів та кваліфікацій працівників. Взаємодія маркетингової служби з бухгалтерією буде ефективною у розробці планів, організації виробництва, визначенні економічної ефективності продукції та аналізі підприємства. Юридичний відділ надасть правове забезпечення виробничої і комерційної діяльності підприємства.

4. Виробнича стратегія. Підприємство повинно займатися виготовленням бурякового цукру-піску відповідно до всіх міжнародних стандартів. Виготовлення продукції буде здійснюватися на власних виробничих потужностях. Проте підприємство повинно проникати на нові сегменти з широким асортиментом продукції (рис. 3.4.).

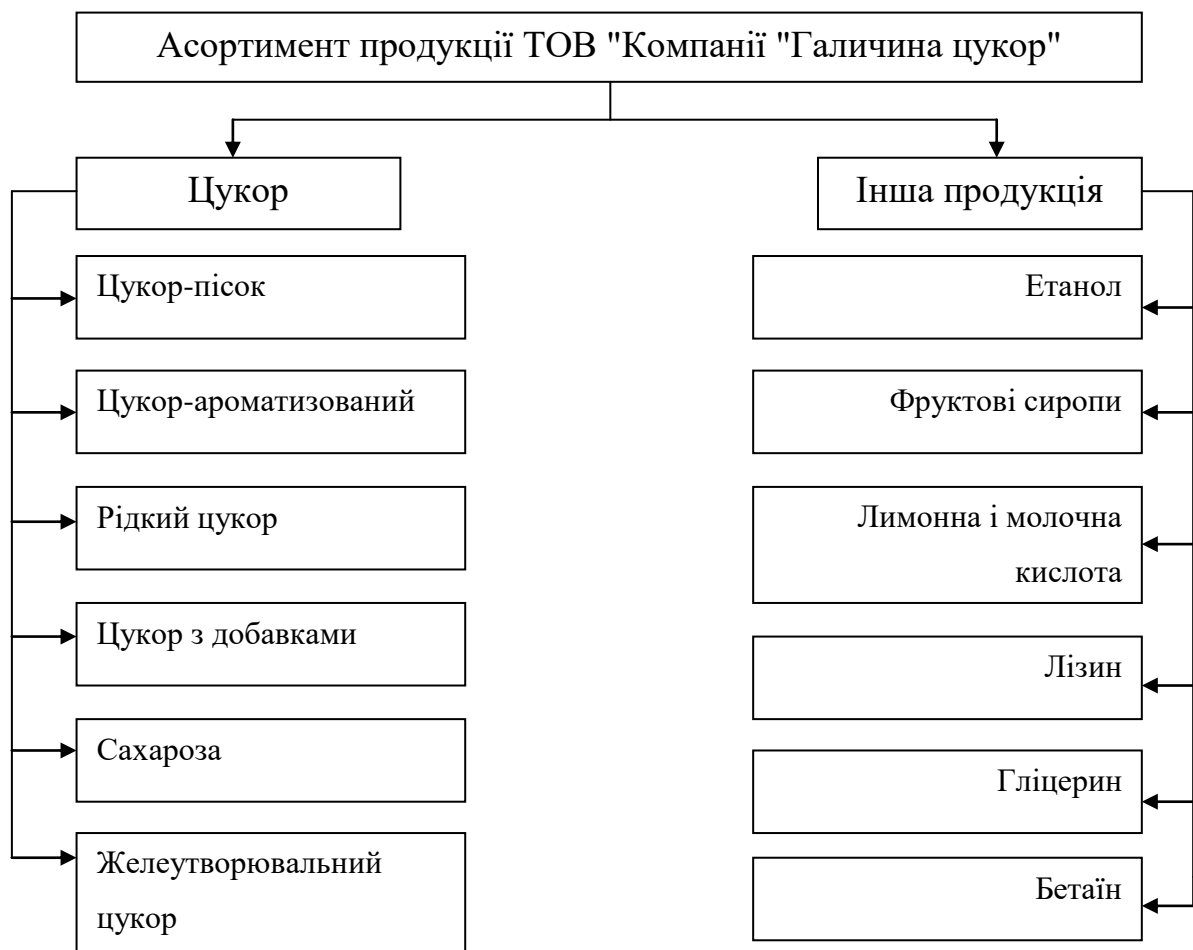


Рис. 3.4. Асортимент продукції ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку

На підприємстві ТОВ "Компанія "Галичина цукор" є великий асортимент продукції, проте не увесь товар буде йти на експорт. Такі товари, як жом (гранульований жом, сухий жом, пектин), продукція з меляси (мелясний спирт, дріжджі) не є привабливими для закордонного споживача.

Цукор-пісок є головним товаром, який приносить найбільший дохід підприємству. Проте варто розширити асортимент цукру, зробити його більш диференційованим.

Перспективним для підприємства є використання ароматизаторів при виробництві цукру. Наприклад, ефірні олії рожі здійснюють позитивну гепатотропну дію, жасмин має хороший тонізуючий ефект, м'ята впливає позитивно на серцево-судинну систему. При використанні цих ароматизаторів у виробництві цукру, ефект буде такий же.

Також підприємство буде випускати желеутворювальний цукор, який використовують для приготування варення, повидла, джемів, желе, мармеладу та конфітюру. Покупцями цієї продукції будуть як домогосподарства, так і великі кондитерські фабрики.

Доцільною є розробка технології виділення бетаїну, який використовується як лікарські засоби, харчова добавка. Переважно він використовується у птахівництві, як компонент корму. У результаті переробки меляси можна отримати лізин, який широко використовується у розвинених країнах для підвищення засвоєння кормів худобою. Гліцерин застосовується у виробництві косметичних препаратів, який пом'якшує шкіру.

Керівник підприємства разом з головним технологом розроблятиме систему якості продукції, здійснюватиме контроль за дотриманням інструкцій, коригуватиме недоліки. Таким чином при наявній сировині виготовлятиметься більше кінцевої продукції, що зменшить відходи.

При укладанні договору менеджери підприємства повинні проаналізувати здатність виконати умови контракту та вимоги споживачів до якості та вигляду продукції.

Система якості продукції повинна управляти якістю починаючи з етапу проектування. По завершенню етапу проектування, виготовлена продукція повинна забезпечуватися всією документацією. Закуповуючи сировину та оснащення, необхідних для виготовлення кінцевої продукції, повинен здійснюватися контроль якості поставок, перевірятися всі документи. Теж саме повинно здійснюватися при поставці товару до споживача.

5. Стратегія персоналу. Залучення персоналу з певними кількісними та якісними характеристиками на ТОВ "Компанію "Галичина цукор" є одним із головних факторів забезпечення функціонування підприємства. У підприємства є явна нехватка менеджерів (управлінців) та спеціалістів з маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. ТОВ "Компанія "Галичина цукор" буде використовувати стратегію розвитку персоналу (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку персоналу ТОВ "Компанії "Галичина цукор"

Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
Приймання на роботу	Проводиться із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють хорошим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюватиметься за індивідуальними результатами і мало формалізована.
Винагорода	Створення високої мотивації праці в результаті стратегії
Можливості росту та індивідуального розвитку	Стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Передбачення можливості підвищення кваліфікації.

Стратегія розвитку персоналу являє собою визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом, розробленні кадрової стратегії, формуванні стратегії підготовки та перекваліфікації персоналу, забезпеченні ефективних комунікацій, регулюванні чинного трудового законодавства, формуванні поточних та стратегічних планів і програм розвитку персоналу, оформленні відповідних документів.

Таким чином, стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" включатиме такі стратегії: конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу. Конкурентна полягає у забезпеченні конкурентних переваг підприємства через зниження витрат. Товарна передбачає фасування цукру для роздрібної торгівлі. Виробнича стратегія передбачає розширення асортименту продукції та диференціацію виробництва. Маркетингова стратегія забезпечить поетапне проникнення товару на ринок з поступовим підвищенням цін до ринкових. Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Управління якістю продукції підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор"

При виході на зовнішні ринки велике значення має управління якістю продукції, як один з основних показників конкурентоспроможності.

Управління якістю продукції підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" повинно здійснюється на всіх етапах виробництва та реалізації. Якість товару залежить, насамперед, від сировини, тому система управління якістю цукру починається з вирощування цукрового буряка. Під час цього процесу проводяться роботи, які сприяють високій врожайності буряка. Від технології вирощування залежить правильний хімічний склад, який зображений на рис. 3.5.

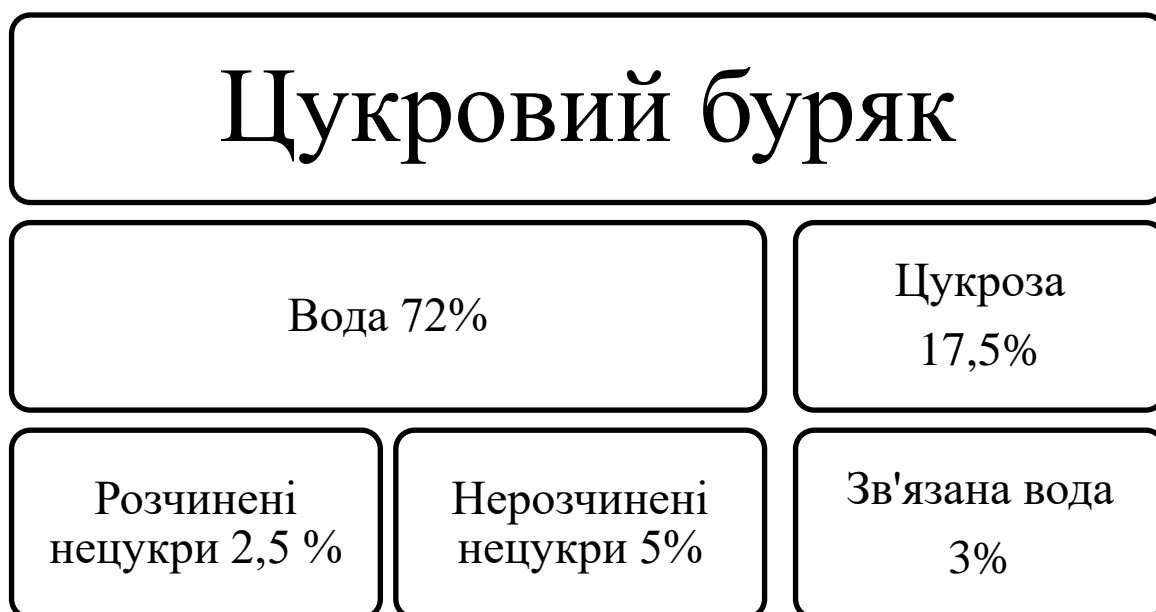


Рис. 3.5. Хімічний склад цукрового буряка

На підприємство у переробку надходять коренеплоди масою 350-400 г з мінімальним вмістом домішок. Нецукрові речовини, які містяться у буряку, негативно впливають на якість продукції та технологічний процес виробництва. Всі непотрібні речовини відокремлюються з жомом і на якість цукру не впливають.

З усіх непотрібних речовин на виробництво цукру впливають такі види азоту: амінокислотний, бетаїний, нітратний (1/3 загального вмісту в буряку). Вони звісно переходять у мелясу, які збільшують у ній цукрозу та загальну масу.

Якість цукрових буряків контролюється згідно ДСТУ 4515. Якщо коренеплід відповідає цьому стандарту, то він вважається кондиційним. Контроль якості сировини проводиться при надходженні на підприємство та при направленні її на переробку після зберігання. Буряк, який дещо пошкоджений, підв'ялений, обморожений, почорнілий приймається як некондиційний. При наявній виробничій потужності підприємства і прийнятих термінів зберігання (45-50 діб), коло 60% цукрового буряка проходить стадію збереження на бурякоприймальних пунктах. Наскільки б добре буряк не зберігався, у ньому завжди з часом втрачається цукроза на

дихання. Інтенсивність дихання і втрата цукрози залежить від температури зберігання, при низькій температурі – низькі втрати, при збільшенні температури на 10°, втрати подвоюються. Тому дотримання вимог щодо збирання, зберігання та оцінки якості цукрового буряка відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Це безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність виробництва та якість кінцевого продукту.

ТОВ "Компанія "Галичина цукор" – це велике, добре оснащене сучасною технікою підприємство, яке працює цілодобово по неперервній технології. На підприємстві використовується система якості, що забезпечує отримання високоякісного цукру. Однак, при виході на ринки країн Європейського союзу та Азії, необхідно покращувати управління якістю.

Управління якістю продукції проводиться на кожному етапі виробництва (рис. 3.6) задля чіткого дотримання технологічного процесу.

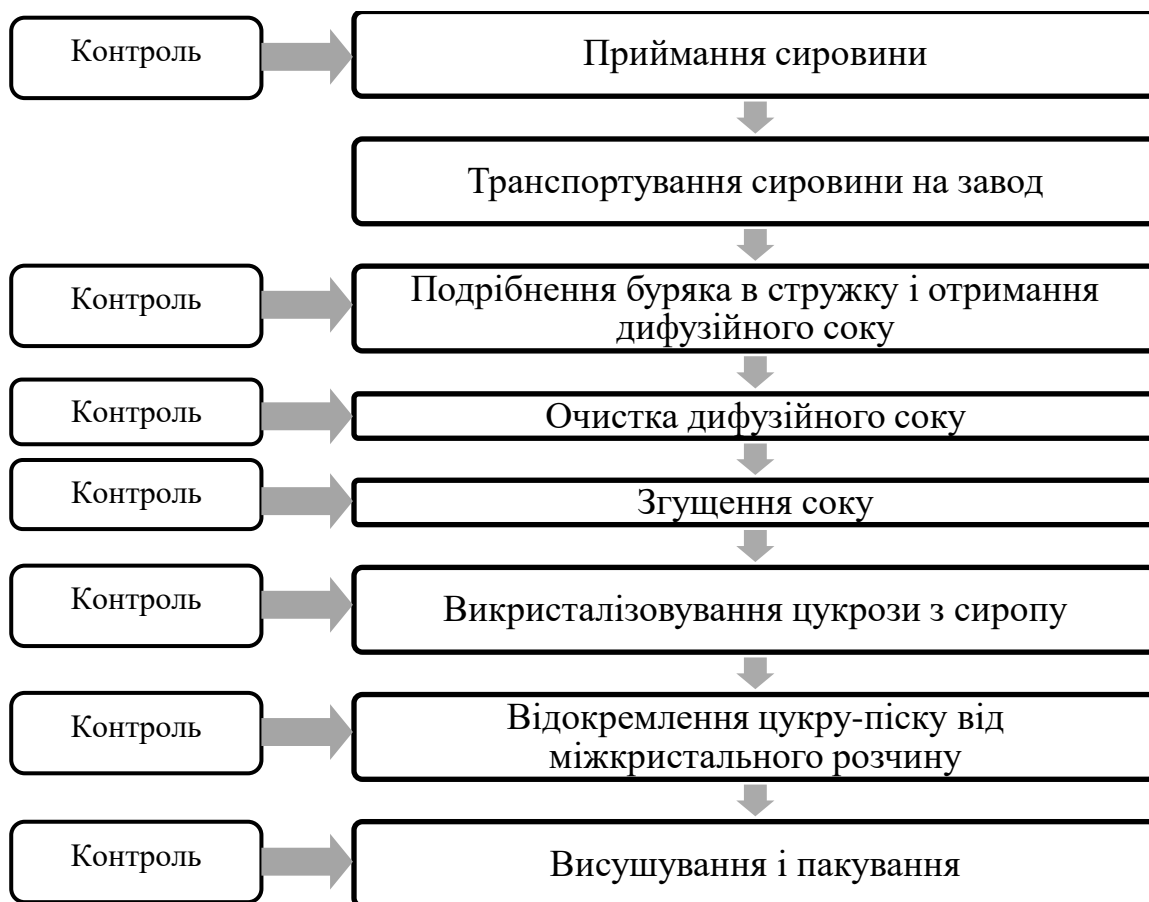


Рис. 3.6. Етапи виробництва цукру-піску та стадії контролю

На кожному відповідному етапі проводяться аналізи та дослідження. У системі управління якості продукції контроль у виробництві проводяться починаючи з сировини і закінчуючи маркуванням.

Коренеплоди відокремлюються від домішок і транспортуються за допомогою гідравлічних транспортерів. Потім вони надходять у мийку, в якій відмиваються від землі. Наступним важливим етапом є отримання із цукрового буряка соку. Для цього буряк подають у відповідні машини, які подрібнюють сировину на стружку. Далі стружка рухається назустріч гарячому потоку води, в яку дифундує цукроза і частина нецукрів. В дифузійний сік переходить майже уся цукроза та приблизно 80% розчинених нецукрів. Для отримання високоякісного цукру дифузійний сік проходить очищення задля видалення з нього чим більшої кількості нецукрів і доведення його до слаболужної реакції. Існує велика кількість методів очистки дифузійного соку від нецукрів, проте на ТОВ "Компанії "Галичина цукор" застосовується лише один – обробка вапном. Цей спосіб забезпечує високий ефект очищення дифузійного соку, при чому цукроза майже не розчеплюється.

Процес очистки дифузійного соку складається з таких операцій:

- преддефекація;
- основна дефекація;
- перша сатурація;
- друга сатурація;
- сульфитація.

На всіх етапах очищення дифузійного соку здійснюється контроль. Від якості очистки соку залежить якість готової продукції. На етапі преддефекації включають введення вапна для очищення соку. При цьому збільшується лужність соку, він стає густішим, а сік, який виділяється, стає прозорішим.

На підприємстві проводиться холодна і гаряча преддефекація. Під час холодної, дифузійний сік без підігріву змішують з вапном, при гарячій – сік спочатку нагрівають до 85-90°C і потім додають вапно.

Після преддефекації проходить процес основної дефекації без проміжного фільтрування. Головною метою дефекації є розклад амінів кистлот, солей амонію, пектину, доосадження аніонів кислот, створення надлишкового вапна. Дефекація буває тепла і гаряча, тобто обробка соку здійснюється вапняковим молоком відповідно 50, 50-60 і 85-90°C. На цій стадії управління якістю продукції передбачає здійснення періодичного контролю за відповідною температурою, тривалості етапу дефекації та дозування вапняного молока. При цьому необхідно досягти якнайбільшого розпаду нецукрів. Цей процес безпосередньо впливає на якість цукру і знаходиться під пильним контролем служби якості продукції.

Дефекований сік з усіма осадами направляється на першу стадію, де через сік пропускають вуглекислий газ. Після цього вапно випадає в осад у вигляді CaCO_3 . В розчині після першої сатурації залишається приблизно 0,1% вапна, який потрібно виділити з соку. Тому і настає друга сатурація. Під час цього процесу вміст вапна зменшується, солі кальцію зменшуються, що підвищує чистоту цукру.

Для запобігання утворення бікарбонату кальцію перед другою сатурацією сік нагрівають до 102°C, проте зберегти таку температуру неможливо, адже коли сік продувається газом, він охолоджується до температури приблизно 95°C. Отже, друга сатурація проходить при температурі нижчій за температуру кипіння соку.

Дифузійний сік після очистки на стадіях преддефекації, дефекації і сатурації виділяє: 25-30% нецукрів, майже усі білки, аміачний азот, амінний азот, 40-45% безазотистих органічних речовин і 10-12% зольних елементів. Відсутність цих елементів добре впливає на загальний вихід і якість цукру.

На стадії сульфатації йде обробка цукрових розчинів діоксидом сірки. Основна мета сульфатації – знебарвлення соку через перехід барвникових

речовин у безбарвні лейкосполуки. При цьому частина сірчаної кислоти перетворюється у сірчану, а також знижується лужність і в'язкість сиропу. Безбарвність соку знижується до 12-20%. Доброякісність соку не знижується.

Після сульфитації відбувається процес фільтрації соку, під час якого відокремлюється осад від рідини. Сік фільтрується кілька разів. Якість фільтрації залежить від осаду, тиску, температури та тривалості процесу фільтрації. На цьому етапі здійснюється контроль, адже процес фільтрації впливає на якість цукру.

Після фільтрації виділяється очищений сульфитований сік. Як правило, такий сік згущують. Згущення відбувається в 2 етапи:

1. згущення у випарній установці;
2. згущення у вакуум-апараті.

Робота випарної установки впливає на продуктивність підприємства, витрати палива, вихід цукрози, якість готового цукру. Сироп після підігрівання і фільтрації направляється на уварювання у вакуум-апарат, де відбувається відпарювання з нього води. Цукор при цьому виділяється у вигляді кристалів. Кінцевим результатом уварювання є кристалізований цукор.

Кристалізація цукру є завершальним етапом виробництва. На цій стадії виділяють практично чисту цукрозу. Утфель 1 кристалізації, отриманий з вакуум-апарату направляється у мішалку, де під дією центрифуги кристали відокремлюються від міжкристальної рідини. Щоб цукор був білий, його кристали пробілюють за допомогою великої кількості гарячої води.

Готовий цукор прямує до сушки, де його доводять до відповідної вологи – 0,14% та покують у транспортні та споживчі тари. На кожному етапі виробництва встановлені певні межі і параметри, за рамки яких виходити суворо заборонено, адже вихід призведе не тільки до зниження якості цукру, а й до зменшення виходу товару з виробництва.

З метою вдосконалення організації основного виробництва на підприємстві щорічно розробляються та впроваджуються організаційно-

технічні заходи, направлені на підвищення ефективності основного виробництва, на зниження витрат паливно-енергетичних ресурсів, вапнякового каменю, фільтрувальних тканин, інших допоміжних матеріалів, на підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, збільшення коефіцієнту вилучення цукру із цукрового буряка та інше.

На нашу думку, для відповідності продукції світовим стандартам необхідно впровадити та підтримувати систему менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає вимогам ISO 22000:2005 «Система менеджменту безпечності продуктів харчування – Вимоги до організацій ланцюга виробництва та поставки» і поширюється на виробництво цукру-піску, меляси та жому. Це дозволить підприємству виходити на зовнішні ринки – продавати продукцію за кордон.

Слід зазначити, що підприємство з кожним роком проводить переоснащення основного виробництва. Нові технології на заводі торкнулися не лише безпосередньо виробництва, але й зберігання готової продукції. Так, у пакувальному відділенні встановлені електронні ваги, які забезпечують точне фасування цукру у мішки. Також впроваджено жорстку систему обліку продукції.

Проте, на нашу думку, цих змін у виробництві є недостатньо, адже у світі з'являється багато різної продукції з різними показниками споживчих властивостей, на фоні яких продукція підприємства не завжди задовольняє сучасні потреби споживачів. Тому на сьогоднішній день основним чинником виступають якісні характеристики продукції.

Одним із показників якості продукції є інтегральний показник якості. Для його визначення формуються певні характеристики, які притаманні цукру. Для визначення якості цукру ми сформуваємо наступні показники:

- 1) зовнішній вигляд;
- 2) колір;
- 3) сипучість;
- 4) смак і запах;

5) чистота розчину.

Для визначення ступені якості кожного показника взято п'ятибальну шкалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала бальної оцінки органолептичних показників якості цукру-піску

Показник	Бали				
	5	4	3	2	1
Зовнішній вигляд	Однорідний кристалічний порошок	Однорідний кристалічний порошок	Кристалічний порошок з порушеними гранями	Кристалічний порошок з порушеними гранями	Кристалічний порошок з порушеними гранями
Колір	Білий	Білий з жовтуватим відтінком	Білий із значним жовтуватим відтінком	Білий із сірувато-жовтуватим відтінком	Сірувато-жовтий з бурим відтінком
Сипучість	Сипучий	Сипучий	Сипучий, але має грудки, що розпадаються при легкому надавлюванні	Сипучий, але має грудки, що розпадаються при значному надавлюванні	Сипучий, але має тверді грудки
Смак і запах	Солодкий, без стороннього присмаку і запаху	Солодкий, без стороннього присмаку і запаху	Солодкий, з легким стороннім присмаком і запахом у водному розчині	Солодкий, з легким стороннім присмаком і запахом у сухому і водному розчині	Солодкий, але з відчутним стороннім присмаком і запахом у сухому і водному розчині
Чистота розчину	Розчин цукру є прозорим, без осаду і інших домішок	Розчин цукру має слабу опалесценцію без нерозчиненого осаду, механічних або інших сторонніх домішок	Розчин цукру має слабу опалесценцію і незначний нерозчинений осад, без механічних або інших сторонніх домішок	Розчин цукру злегка мутний, має незначний нерозчинений осад та сторонні домішки	Розчин цукру мутний, має значний нерозчинений осад та сторонні домішки

Для порівняння показників ТОВ "Компанії "Галичина цукор" взято ТОВ "Радехівський цукор", адже вважаємо, що підприємство є еталоном, так як його продукція експортується, виробничі потужності модернізовані,

власником підприємства являється німецька компанія Pfeifer&Langen, яка впровадила на підприємство нові показники якості, які відповідають усім європейським стандартам.

Після розпаду компанії Т-цукор, та агрохолдингу "Мрія" підприємством ТОВ "Компанія "Галичина цукор" зацікавилася дана німецька компанія. Тому доцільно проаналізувати показники якості обох заводів, для виявлення слабких сторін.

Для аналізу якісних показників взято зразки з цукру-піску, який виготовлений для промисловості у поліпропіленових мішках ємкістю 50кг. Такий вид пакування притаманний усім підприємствам України та є популярним при здійсненні експорту.

Перш ніж аналізувати органолептичні показники оцінимо пакування та маркування за ДСТУ 2316. Цукор обох підприємств упаковано у поліпропіленові мішки масою 50 кг. Відхилення від маси нетто в обох виробників знаходиться в межах норми, а саме, $\pm 25\%$ до маси мішка. Мішки є новими, чистими, без надривів.

Маркування знаходиться на ярликах, які пришиті до мішка, де нанесені наступні дані:

- назва підприємства з його товарним знаком;
- назва товару;
- позначення стандарту ДСТУ 2316;
- маса нетто і брутто;
- категорія мішка;
- номер місця;
- знак "Берегти від вологи".

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика цукру-піску ТОВ "Компанії
"Галичина цукор" з її найближчим конкурентом за органолептичними
показниками**

Показники	Виробники	
	ТОВ "Компанія "Галичина цукор"	ТОВ "Радехівський цукор"
Зовнішній вигляд	Кристалічний порошок	Кристалічний порошок
Колір	Білий	Білий
Сипучість	Сипучий	Сипучий
Смак і запах	Солодкий, без сторонніх присмаку і запаху в сухосу і водному розчині	Солодкий, без сторонніх присмаку і запаху в сухосу і водному розчині
Чистота розчину	Розчин цукру злегка мутний, має незначний нерозчинений осад та сторонні домішки	Розчин цукру є прозорим має слабу опалесценцію без нерозчинного осаду, механічних або інших сторонніх домішок

За даними табл. 3.3. видно, що в обох виробників цукор білий, сипучий. Смак і запах в обох товарах солодкий, без сторонніх присмаку чи запаху. Проте чистота розчину у ТОВ "Компанії "Галичина цукор" злегка мутний, з незначним осадом. Проте у конкурента розчин прозорий. Таким чином одержаним результатам можна дати бальну оцінку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Бальна оцінка якості цукру-піску ТОВ "Компанії "Галичина
цукор" з найближчим конкурентом за органолептичними показниками
за 5-ти бальною шкалою**

Показники	Виробники	
	ТОВ Компанія "Галичина цукор"	ТОВ "Радехівський цукор"
Зовнішній вигляд	4	5
Колір	5	5
Сипучість	4	5
Смак і запах	5	5
Чистота розчину	3	4
Всього	21	24

Отже, за результатами дослідження якості цукру піску можна ствердити, що цукор підприємства ТОВ "Радехівський цукор" за всіма показниками відповідає стандартам. Продукція ТОВ "Компанії "Галичина

цукор" дещо поступається. Проте для промислової переробки цукор двох конкурентів відповідає нормам.

Для забезпечення стабільного випуску високої якості цукру необхідно здійснити комплекс заходів, а саме: вирішити питання підвищення якості цукросировини та провести глибокий аналіз роботи окремо кожної станції з метою виявлення причин їх незадовільної роботи; провести якісний ремонт обладнання; автоматизувати технологічні процеси; поновлювати застаріле обладнання. Впровадження зазначених заходів сприятиме збільшенню випуску цукру I та II категорії, що забезпечить потенційну можливість експорту цукру [55, с. 22].

3.3. Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із найважливіших напрямків розвитку підприємства. Організація зовнішньоекономічної діяльності є дуже складною і клопіткою роботою, яка вимагає дослідження таких питань, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці, потенційні постачальники, посередники, ведення ділових переговорів, підписання контрактів та інше. Тому, для ефективного керівництва зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, необхідна відповідна структура управління.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається відповідно до мети і поставлених завдань. Метою при цьому є максимізація прибутку за рахунок участі у зовнішньоекономічній діяльності на довготривалий період.

Процес проведення зовнішньоекономічних операцій складається з кількох етапів і стадій (рис. 3.7).

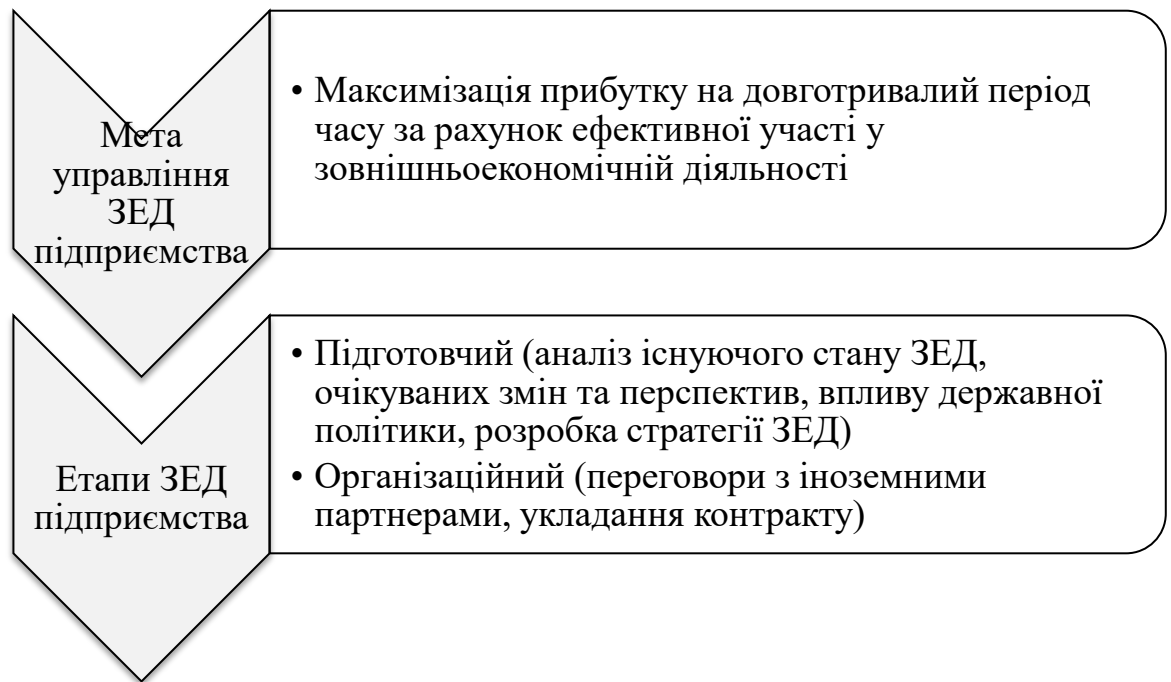


Рис. 3.7. Система організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор"

Для ефективною зовнішньоекономічною діяльності на підприємстві ТОВ "Компанія "Галичина цукор" потрібно створити відділ зовнішньоекономічною діяльності, який являтиме собою частину апарату управління. Головним завданням відділу буде управління ЗЕД як частиною системи внутрішнього управління підприємством. Цей відділ призначений для планування, організації, координації зовнішньоекономічною діяльності.

Головними завданнями відділу зовнішньоекономічною діяльності буде:

- участь в розробці стратегії зовнішньоекономічною діяльності підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення та розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;

- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.

При вирішенні поставлених завдань відділ зовнішньоекономічної діяльності бере на себе реалізацію наступних функцій:

- підготовка та впровадження рішень директора підприємства по стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- координація дій управлінських органів підприємства у сфері ЗЕД;
- аналіз кон'юнктури зарубіжних ринків, збір, накопичення та обробка прийнятої інформації;
- розгляд пропозицій щодо зняття з виробництва застарілої експортної продукції;
- вивчення відгуків зарубіжних споживачів і рекламації, ознайомлення з ними основних виробничих служб підприємства.

Тому, можна сказати, що відділ зовнішньоекономічної діяльності здійснює управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, забезпечує підприємству можливість виходу на зарубіжний ринок.

Відповідно до завдань визначаються функції відділу і формується організаційна структура управління. Відділ (рис 3.8) складається із ланок (групи, сектори, бюро, спеціалісти).

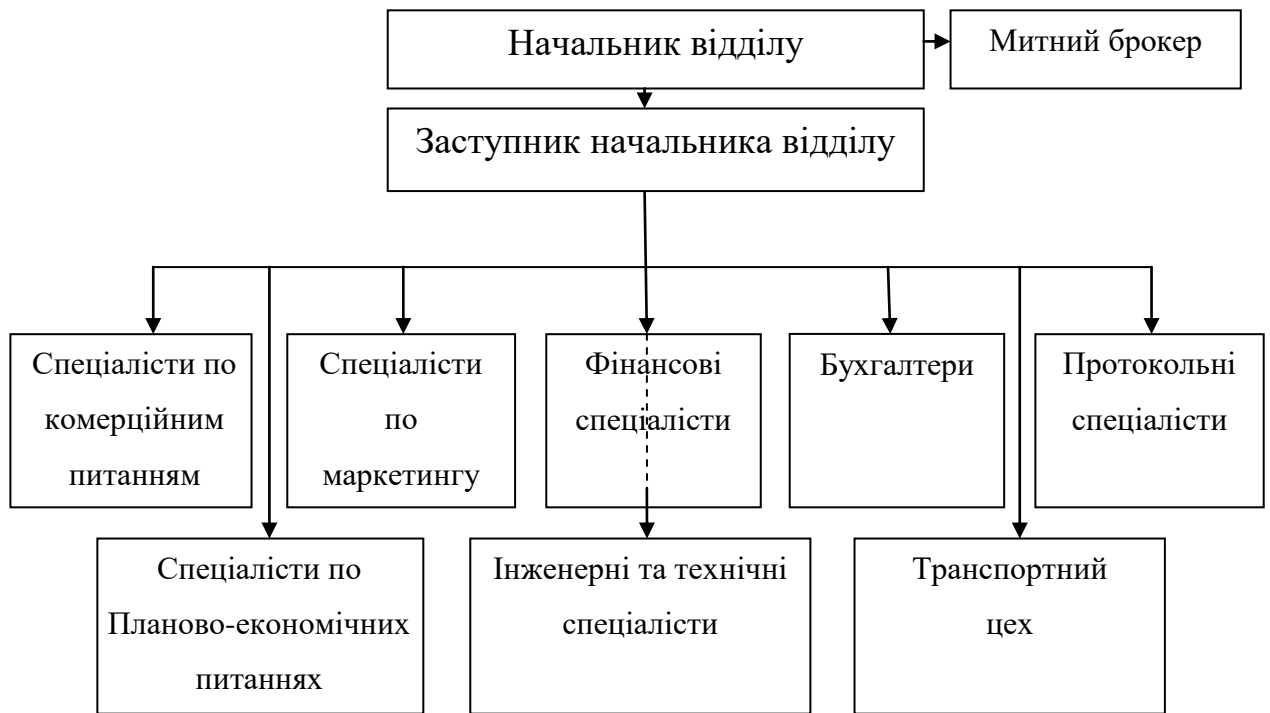


Рис. 3.8. Організаційна структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор"

Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності здійснює загальну координацію усіх працівників відділу і координує діяльність відділу з іншими відділами та службами підприємства, займається питаннями руху валютних коштів, вирішує поточні оперативні питання. В деяких відділах є посада спеціаліста з валютних операцій (планування, контроль за валютно-розрахунковими операціями тощо).

Заступник начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності здійснює контроль за своєчасним виконанням вказівками відділу іншими підрозділами підприємства, веде листування з підприємствами України та інших держав щодо науково-консультативних, економічних та інших питань, бере участь у розробці умов контрактів.

Менеджер відділу здійснює розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки та інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробка статей контракту, оформлення паспортної угоди відповідно до договорів купівлі-продажу, підготовка плану заходів з виконання умов контракту та його контролю;

моніторинг кон'юнктури та світових цін, забезпечує виконання бізнес-процесів у ЗЕД починаючи від пошуку іноземних партнерів до транспортного забезпечення виконання поставки.

Митний брокер (експерт з митного регулювання) веде всю митну документацію: забезпечує митне оформлення експортної та імпортованої підприємством продукції, оформлення ВМД, веде статистичну звітність відділу.

Комерційні спеціалісти будуть брати участь у проведенні комерційних переговорів, забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними угодами і контрактами, організовувати поставки згідно контрактів та контроль за їх виконанням та інше.

Економісти будуть забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства. Одним із завдань сектору є аналіз ефективності експортно-імпортних операцій, контроль за виконанням планів, контроль за конвертацією валют.

Спеціалісти маркетингу вивчатимуть кон'юнктуру зарубіжних ринків, прийматиме безпосередню участь у визначенні цін на експортну продукцію, здійснення рекламних заходів, аналіз потенційних конкурентів. При цьому відділ маркетингу досліджує ринок та споживчий попит, встановлює вимоги щодо кількості, періодичності поставок і якості продукції. Планово-економічний відділ здійснює планування роботи підприємства, виконую необхідні розрахунки, передає у відділ ЗЕД базові данні щодо цін на продукцію, сировину та матеріали. Відділ нової техніки проводить технічну розробку і контроль за виробництвом експортної продукції. За якість експортної продукції відповідає технічний відділ.

Завдання інженерно-технічних спеціалістів:

- вивчати діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару;
- аналізувати технічний рівень і якість продукції і її конкурентоздатність;

– брати участь в розробці пропозицій по оновленню виробництва; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та інше [105].

Завданням протокольних спеціалістів буде готувати і організовувати протокольні заходи. За вказівкою керівництва сектор буде відвідувати прийоми, заходи і проводи зарубіжних партнерів, які прибули з офіційним візитом на підприємство. Також завданням сектору буде складання програм делегацій, переклад всієї документації, що потребує на підприємство з-за кордону з іноземної мови, допомога в організації переговорів, підготовка документації для закордонних відряджень спеціалістів.

Як видно, відділ є не дуже чисельним, але він може успішно виконувати свої функції завдяки взаємодії з іншими відділами підприємства.

Фінансисти будуть відповідати за фінансове забезпечення експортно-імпорتنих операцій, тому відділ ЗЕД надає йому всі службові нотатки та рахунки для оплати поточних витрат (мита, митних платежів, платежів щодо сертифікації продукції тощо).

В бухгалтерії відділом ЗЕД передається акти на виконання робіт з економічного, наукового та технічного співробітництва із зарубіжними організаціями, кошториси витрат на заходи ЗЕД, данні про виділення фінансових ресурсів та документи з ведення валютного рахунку.

Транспортний цех здійснює документарне оформлення вантажів, транспортування вантажів та складає графік їх відправлення.

На рис. 3.9. розглянемо організацію експортної діяльності підприємства у структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю.



Рис. 3.9. Організація експортної діяльності на підприємстві у відділі ЗЕД

Таку схему пропонується використовувати на підприємстві ТОВ "Компанія "Галичина цукор". Поставки товару будуть здійснюватися у високоприбуткові ринки країн Європейського союзу та високоємні ринки країн азійського регіону. Розгалуження такої структури на регіони спричинене специфікою діяльності на них, політичними та економічними ситуаціями, які потрібно вивчати. Таким чином, робота у відділі

полегшується, працівникам пропонується займатися організацією експорту в певному напрямку.

Основною функцією відділу зовнішньоекономічної діяльності буде забезпечення стабільної та адекватної потенційним можливостям підприємства зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торговельних відносин з іноземними партнерами. Основними видами робіт, які виконуються відділом, є такі:

- організація експортно-імпортних операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування та митне оформлення вантажів;
- встановлення зв'язків з фірмами інших країн;
- науково-інформаційна робота;
- пошук способів виходу підприємств на зовнішній ринок;
- вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку

конкретного товару.

Декларування та митне оформлення є одним з головних напрямків діяльності відділу зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки не лише споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але й основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини та товарів. Декларування вантажів передбачає оформлення таких документів:

- вантажних митних декларацій (ВМД);
- електронних копій ВМД;
- декларацій митної вартості;
- описів документів, що додаються до ВМД (інвойси, сертифікати походження, пакувальні аркуші, відповідні транспортні документи).

Кінцевим результатом діяльності декларанти є одержання митної відмітки «Випуск документів».

Проте на сьогоднішній день, діяльність по здійсненню зовнішньоекономічних операцій пов'язана з великою кількістю ризиків. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Компанія "Галичина цукор" бере на себе такі ризики:

1. ризик падіння ринку цукру;
2. ризик зменшення купівельної спроможності громадян;
3. зміна смаків споживачів;
4. ризик військового вторгнення в регіон;
5. ризики, пов'язані з митним регулюванням;
6. культурна взаємодія (негативне ставлення до української продукції);
7. ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням вантажу;
8. зміна стану внутрішньої економіки країни-імпортера;
9. ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
10. неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

Для виявлення ступеня впливу факторів на діяльність "ТОВ "Компанії "Галичина цукор", складемо карту ризиків (рис. 3.10).

Отже, найбільшу загрозу для підприємства несуть такі ризики:

- ризики, пов'язані з митним регулюванням;
- ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
- неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

Тому для успішного управління конкурентоспроможністю ТОВ "Компанії "Галичина цукор" на зовнішньому ринку необхідно, щоб відділ зовнішньоекономічної діяльності підприємства працював над управлінням ризиками. Для цього менеджеру потрібно дотримуватися таких основних правил:

1. не варто ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал;
2. потрібно думати про наслідки ризику;
3. не можна ризикувати більшим заради меншого;

4. позитивне рішення по зовнішньоекономічній операції приймається лише за відсутності суттєвих сумнівів;

5. у випадку наявності великої кількості сумнівів приймається негативне рішення:

6. у будь-якому випадку потрібно шукати таке рішення, яке б задовольнило суб'єктів ЗЕД.

Наслідок						
Дуже високий	4		9			
Високий	1	6	10			
Середній	3	8	7			
Низький		2			5	
Дуже низький						
	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока	Ймовірність

Рис. 3.10. Карта ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор"

При управлінні ризиками відділ зовнішньоекономічної діяльності буде використовувати такі засоби:

- диверсифікація (розширення асортименту);
- лімітування обсягів виготовлення продукції;
- страхування.

Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність визначається оптимальною організаційною структурою відділу, координацією всіх відділів та спеціалістів, які забезпечують експортно-імпорتنі операції підприємства.

Висновки до розділу 3

Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству потрібен єдиний стратегічний план розвитку для забезпечення досягнення конкурентних переваг. Вибір стратегії потребує комплексного та системного підходу, тому для її розробки було включено збалансовану систему показників, яка допомагає у прийнятті стратегічних та тактичних рішень та оптимізує використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг.

Стратегія конкурентоспроможності включає конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу. Конкурентна стратегія забезпечує підприємство конкурентними перевагами шляхом зниження витрат. Товарна стратегія передбачає фасування цукру для роздрібною торгівлі. Виробнича стратегія передбачає розширення асортименту продукції та диференціації виробництва. Маркетингова стратегія забезпечить поетапне проникнення товару на ринок з поступовим підвищенням цін до ринкових. Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Для відповідності продукції світовим стандартам необхідно впровадити та підтримувати систему менеджменту безпеки харчових продуктів, що поширюється на виробництво цукру, меляси та жому. Це дозволить підприємству виходити на міжнародні ринки. Також проведено дослідження якості за п'ятьма показниками: зовнішній вигляд, колір, сипучість, смак і запах, чистота розчину та дано їм бальну оцінку в порівнянні до еталонної компанії. Таким чином, за результатами дослідження якості цукру-піску, можна ствердити, що продукція конкурента за всіма показниками відповідає стандартам. Продукція ТОВ "Компанії "Галичина цукор" дещо поступається. Для промислового вжитку, продукція обох підприємств відповідає нормам.

Для забезпечення стабільного випуску продукції високої якості необхідно: вирішити питання підвищення якості цукросировини та провести

глибокий аналіз роботи окремо кожної станції з метою виявлення причин їх незадовільної роботи; провести ремонт обладнання; автоматизувати технологічні процеси; поновити застаріле обладнання.

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві потрібно створити відділ зовнішньоекономічної діяльності, який являє собою частину апарату управління. Головним завданням відділу буде управління зовнішньоекономічною діяльністю як частиною системи внутрішнього управління підприємством. Його місія - планування, організація та координація зовнішньоекономічної діяльності. Організацію експортної діяльності рекомендовано здійснювати у країни Європи та Азії. При реалізації таких операцій підприємство зіштовхнеться з багатьма ризиками, якими потрібно управляти.

Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність визначається оптимальною організаційною структурою відділу зовнішньоекономічної діяльності, координацією всіх відділів та спеціалістів, які забезпечують експортно-імпортні операції підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкових відносин особливого значення для кожного вітчизняного підприємства набуває управління його конкурентоспроможністю як на національному, так і на міжнародному ринках. Невідповідність українських товарів європейським стандартам та низька конкурентоздатність можуть призвести до згорання виробництва та нарощування негативного сальдо торговельного балансу. Сировинна спрямованість українського експорту, яка має невеликий відсоток доданої вартості, майже повна відсутність високотехнологічного виробництва та устаткування формують неефективну міжнародну спеціалізацію України та підвищують вразливість національної економіки. Організація функціонування підприємства ТОВ "Компанія "Галичина цукор" на даний час не відповідає всім вимогам ринкового господарювання.

В першому розділі розкрито сутність та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємства, управління нею та розробку стратегії управління конкурентоспроможністю.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ТОВ "Компанії "Галичина цукор", проаналізовано управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Також був проведено аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства, проаналізовано основних конкурентів, їхні переваги та недоліки перед підприємством. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства був проведений аналіз, що дозволив систематизувати наявну інформацію, і допоміг прийняти рішення для розробки оптимальних стратегій підприємства. Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволив виявити пріоритетні країни для поставки продукції, а також основні загрози, які чинитимуть тиск на підприємство на конкурентному зовнішньому середовищі.

У третьому розділі пропонується впровадження стратегії зростання збуту за рахунок зниження витрат, впровадження якої буде відбуватиметься

через конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу.

Аналіз діяльності ТОВ "Компанії "Галичина цукор" показав, що перешкодою для успішного здійснення діяльності підприємства є організація виробництва за звичною старою схемою. Однак таких питань, як планування ефективності виробництва, планування виробничої програми, планування організації управлінської праці, є просто необхідним у нинішніх умовах господарювання. Тобто, потрібно не відмовлятися повністю від старих методів організації діяльності, а використати позитивні надбання минулого та поєднати їх з нововведеннями, які диктує ринок. Аналіз фінансових коефіцієнтів та звітності свідчить про те, що реальна ситуація на підприємстві суперечить уявленню про покращення роботи заводу, яке складається на перший погляд.

Для ґрунтовних змін потрібне втручання кваліфікованих спеціалістів, зокрема, з питань маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим доцільними є також структурні зміни в апараті управління та введення нових служб, таких як, відділ маркетингу та відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Для відповідності продукції світовим стандартам необхідно впровадити та підтримувати систему менеджменту безпеки харчових продуктів, що поширюється на виробництво цукру, меляси та жому. Це дозволить підприємству виходити на міжнародні ринки.

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві пропонується створити відділ зовнішньоекономічної діяльності. Головним завданням відділу буде управління зовнішньоекономічною діяльністю як частиною системи внутрішнього управління підприємством.

Важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі є:

- створення іміджу підприємства "справедливих цін" за рахунок відповідності ціни та якості;

- розширення асортименту продукції;
 - стимулювання продажів за рахунок проведення різноманітних акцій;
 - поліпшення кадрового потенціалу та управлінської структури;
 - вдосконалення проектування, використання найсучаснішої техніки і технологій, вхідний контроль якості сировини, матеріалів та комплектуючих, поліпшення стандартизації.
- вивчення кон'юнктури ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» // *Голос України*, 21 грудня 1993 року.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // *Урядовий кур'єр*, 29 червня 1996 року.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // *Урядовий кур'єр*, 21 березня 2001 року.
4. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» // *Урядовий кур'єр*, 24 вересня 2002 року.
5. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – Тернопіль, 2008. – Вип. 1. – С. 69-78.
6. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова, В. О. Козуб. // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.*- Харків. – 2012. – №2. – С. 189 – 197.
7. Баглей Р.Р. Організаційно-економічне обґрунтування підвищення ефективності використання виробничих ресурсів цукрової промисловості в умовах ринкових відносин (на прикладі підприємств асоціації "Тернопільцукор") [Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 - економіка сільського господарства і АПК / Ростислав Романович Баглей. – Тернопіль: ТАНГ, 1999. – 163 с.
8. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // *Економіка: реалії часу*. – 2014. – С. 6–13.
9. Болховітіна І. Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / І. Е. Болховітіна. // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2008. – №4. – С. 111–119.

10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О.С.Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

11. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №23. – С. 208–213.

12. Величко О. П. Сутність логістичного ланцюга та його контроль сучасними агрохолдингами / О. П. Величко. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 3(36). – С. 27–33.

13. Воронин Г. О конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18

14. Гетьман О. О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Вип. 2/5. – С. 30–34.

15. Горбаль Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романишин. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20. – С. 112–117.

16. Гриліцька, А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць ЧДТУ. - Випуск 36. - Ч. III. - 2014. - ISSN 2306-4420. - С. 63 - 67

17. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк. // Аграрна економіка. – 2014. – №3. – С. 37–44.

18. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 161–167.

19. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Олена Євгенівна Гудзь. // Фінансовий простір. – 2013. – №4(12). – С. 97–103.

20. Данько Ю. І. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств / Ю. І. Данько. // Проблеми економіки. – 2016. – №3. – С. 153–158.

21. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності / І. О. Демків // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С. 164 – 168 (0,5 друк. арк.).

22. Дем'янченко А.Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства// Механізм регулювання економіки. – 2009. № 1, с. 130-137.

23. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Х.: Основа, 1995.– 158 с.

24. Динько І. М. Сучасний стан цукрової галузі України: проблеми та перспективи розвитку / Інна Михайлівна Динько. // Економіст. – 2012. – №4. – С. 40–41.

25. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Є. Довгань, Ю. П. Воржакова. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №4. – С. 32–40.

26. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загородна. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 384 с.

27. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

28. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К. : ДЕРЖСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2008. – 29 с.

29. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №7. – С. 104–109.
30. Дусановський С. Організаційно-економічні основи відродження цукробурякового підкомплексу регіону / С. Дусановський, Р. Баглей // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 16. – С. 16-19.
31. Економіко-статистична діагностика підприємства. Конспект лекцій / Т. О. Коваль, О. О. Пономаренко. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 80 с. (Укр. мов.)
32. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. - Полтава: ПУЕТ, 2013. - 218 с.
33. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / Єлець О.П., Богдан Є.В.. // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. – 2014. – С. 82–91.
34. Єрмоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрмоменко. // Управління розвитком. – 2014. – №13. – С. 31–34.
35. Завадський Й. С. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ: Кондор, 2006. – 356 с.
36. Заяць Р. Нетарифні бар'єри як форма державного регулювання виходу підприємств України на зовнішні ринки [Текст] / Роман Заяць // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 34-35.
37. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю. Л. Зборовська. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С. 47–50.

38. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.
39. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, Ю. Ю. Іванова. // Проблеми Економіки. – 2012. – №4. – С. 121–128.
40. Ільїн В. Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах глобалізації / В. Ю. Ільїн. // Часопис економічних реформ. – 2013. – №4. – С. 99–105.
41. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія.– Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. укр. мов.
42. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко. // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 62–66.
43. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
44. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
45. Костенко Т. О. Підвищення продуктивності праці шляхом диверсифікації продукції на цукрових заводах / Т. О. Костенко. // Інноваційна економіка. – 2014. – №4. – С. 272–276.
46. Кохана Т. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т. Кохана. // Аграрна економіка. – 2013. – С. 1–6.
47. Куриляк Є.Ю. Бенчмаркінг як система співробітництва в умовах конкуренції /Є.Ю. Куриляк, Є.В. Савельєв, Г.Ф.Смалюк //«Регіональні перетворення: Україна і світ»:монографія. / за наук. ред д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 267-278.

48. Куць В. Методи оцінювання рівня якості продукції / Віктор Куць. // Вимірвальна техніка та метрологія. – 2000. – №56. – С. 130–133.
49. Лагоцька Н. З. Сутність маркетингового аналізу товарної політики / Н. З. Лагоцька, О. С. Братко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 1 (27). – С. 213–218.
50. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – 344 с. – С. 236–240.
51. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи / А. О. Левицька. // Механізм регулювання економіки. – 2013. – №4. – С. 155–162.
52. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / Василь Іванович Легкий. // Науково-інформаційний вісник "Економіка". – 2015. – №11. – С. 267–273.
53. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні / В. В. Маврова. // Молодий вчений. – 2016. – №7. – С. 78–80.
54. Мантур-Чубата О. С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Мантур-Чубата Олена Сергіївна – Хмельницький, 2015. – 239 с.
55. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції цукровиків України “Перспективи розвитку цукрової промисловості України”. – К.: НУХТ, 2016. – 104 с.
56. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах посилення глобалізаційної конкуренції: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2007. – 396 с.

57. Мельник Т. Нетарифне регулювання в країнах ЄС / Т. Мельник, К. Пугачевська. // Вісник КНТЕУ. – 2014. – №2. – С. 15–28.
58. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 192–203.
59. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 304 с.
60. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Газіна Л. І., Брінь П. В. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 28–32.
61. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, С. В. Даниленко та ін. // Моногр. за наук. ред. д.е.н., проф. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 416 с.
62. Окрепкий Р.Б. Використання концепції варіації товару при розробці товарної стратегії компанії // Тези доповідей науково-практичної інтернет-конференції «Інновації в маркетингу: теорія і практика», 20 червня 2014 року. – Тернопіль. – С. 16-17.
63. Основи логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
64. Остапенко Т. Г. Організаційні структури управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Г. Остапенко. // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2013. – Вип. 23-24. – С. 253–261.
65. Паламарчук М. М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки / М. М. Паламарчук. // Агроінком. – 2013. – №4. – С. 91–94.
66. Панасенко Н. Л. Аналіз динаміки показників виробництва цукру в Україні та аналітичні прогнози його розвитку / Н. Л. Панасенко. //

Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – №1/7(21). – С. 23–28.

67. Плисов С. К. Сущность конкурентной среды организации // Экономические науки. Научно-информационный журнал. – 2009. - № 1(50). – С. 67-70

68. Пожуєва Т. О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці / Т. О. Пожуєва. // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2010. – №43. – С. 247–254.

69. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

70. Причепя І. В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – №80. – С. 248–256.

71. Прищепя Н. П. Аналіз і кваліфікація конкурентних стратегій підприємств / Н. П. Прищепя, О. М. Гайдамака. // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – №4(44). – С. 88–94.

72. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна. // Вісник ТНЕУ. – 2013. – №2. – С. 62–70.

73. Романишин О. В. Дослідження економічного механізму конкуренції агропродовольчого ринку / О. В. Романишин. // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2014. – №2. – С. 2.

74. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

75. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ.– 2010.– №3 (53). – С. 94–98.

76. Сафарян І.А. Вплив державно-приватного партнерства на економічний розвиток країни // Інноваційні процеси економічного і соціального-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези

доповідей VII Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 31-32.

77. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу / М. Ю. Сіренко, І. О. Цисар. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №7. – С. 63–65.

78. Скорик К.Д. Якість цукру: вимоги, контроль, менеджмент: Навч. посібник.-К.: «Сталь», 2009.- 99с.

79. Сохацька О.М. Регіони в процесах формування глобальних логістичних утворень «Регіональні перетворення: Україна і світ»: монографія. /О.М.Сохацька, Т.І. Курант // за наук. ред д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 171-186.

80. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Співак. // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267–268.

81. Стасенко Д.В. Теорія конкуренції і особливості формування конкурентного середовища в Україні / Стасенко Д.В.. // Наука й економіка. – 2014. – С. 145–150.

82. Стасіневич С. А. Виробництво цукру в Україні: стан і проблеми перебудови в умовах євроінтеграції / С. А. Стасіневич // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2015. - Вип. 211(1). - С. 170-175.

83. Стельмащук Н. А. Структура маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників / Н. А. Стельмащук. // Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. – 2013. – №8. – С. 111–117.

84. Степанцова Ю. М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності / Ю. М. Степанцова, Х. О. Вороненко. // Наука й економіка. – 2016. – №1. – С. 53–56.

85. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
86. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід. // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – №1(37). – С. 92–99.
87. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.
88. Управління якістю продукції : навчальний посібник / В. В. Савуляк – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с
89. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
90. Филюк Г. Причини кризового стану підприємств цукрової галузі України та шляхи їх розв'язання / Г. Филюк, Д. Ситенко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2014. – №5 (158). – С. 6–11.
91. Фіщук Б. П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Б. П. Фіщук, В. П. Жевега. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №4. – С. 206–211.
92. Хоменко Я. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації / Я. В. Хоменко, О. С. Резнікова. // Академічний огляд. – 2013. – №2. – С. 154–161.
93. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. С. Хринюк, Ю. О. Хваль. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – №1(21). – С. 70–73.

94. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / Віталій Вікторович Шарко. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2(4). – С. 120–126.
95. Шиманська Л. М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Л. М. Шиманська. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №10. – С. 2014.
96. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Шинкар, М. В. Брижата. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – №1. – С. 256–261.
97. Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. – Суми: Козацький вал, 1998. – 249 с.
98. Ягольник О. Г. Україна нарощує експорт цукру / О. Г. Ягольник. // Цукрові буряки. – 2016. – №4. – С. 4.
99. Баула О. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О. В. Баула, А. В. Сачук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 16-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10%282%29__4
100. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг [Електронний ресурс] / С. Ю. Безсмертний. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutnist%20ta%20klasifik_174_179_714.pdf.
101. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – № 1 (6). – 0,44 авт. арк. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>
102. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій [Електронний ресурс] / Венгер В.В. // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3623>.

103. Голова правління "Укрцукру" Ярчук (до 4 вересня): Справедлива ціна на цукор повинна бути не меншою, ніж 16-16,5 гривень/кг [Електронний ресурс] // Українські новини. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukranews.com/ua/interview/1209-golova-pravlinnya-ukrcukru-yarchuk-do-4-veresnya-spravedlyva-cina-na-cukor-povynna-buty-ne-menshoju-nizh-16-165-gryven/kg>.

104. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>.

105. Карпенко М. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / М. О. Карпенко, О. В. Захарченко – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/prpei/2010_26/Zacharchenko.pdf.

106. Клименко С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / С. М. Клименко // Управління конкурентоспроможністю підприємства. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/post-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-produkciio>.

107. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. - 2011. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23.

108. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

109. Офіційний сайт Національної асоціації цукровиків України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ukrsugar.com>.

110. Офіційний сайт ТЗОВ "Радехівський цукор" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://diamantsugar.com.ua/ua>.

111. Про питання діяльності Аграрного фонду на організованому аграрному ринку у 2015/2016 маркетинговому періоді: наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 29.07.2015 №292 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0980-15>

112. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи [Електронний ресурс] / Г. І. Скиба – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>.

113. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / А. А. Степанкова // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954>

114. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35

115. Тридід О.М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О.М. Тридід // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 92-99. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11tomzip.pdf>

116. Українська аграрна конфедерація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroconf.org>.

117. Федулова Л. І. Формування стратегії конкурентоспроможності організації [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Менеджмент організації: підруч. для студ. вищ. навч. закл.. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://westudents.com.ua/glavy/44687-54-formuvannya-strategikonkurentospromojnost-organizats.html>.

118. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.