

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Головко Лілія Андріївна

Забезпечення конкурентноспроможності торгівельного підприємства в умовах кризи / Ensuring the Competitiveness of a Trading Company in a Crisis

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Головко Л.А.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Кондрацька Л.П.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**

_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

АНОТАЦІЯ

ГоловкоЛ. А. – «Забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства в умовах кризи». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 6.030601«Менеджмент» – Тернопільський економічний університет, Тернопіль, 2019.

Бакалаврська робота присвячена розробці теоретико-методологічних засад формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі та розробці практичних рекомендацій по її досягненню в умовах досконалого ринкового середовища.

У дослідженні визначено зміст поняття «конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі», обґрунтовано систему принципів, методів та факторів по його формуванню, проаналізовано сучасний стан розвитку хлібопечення в Україні та на регіональному рівні, представлено форми його ринкової організації.

На основі аналізу сучасних методів оцінки конкурентоспроможності хлібопекарської промисловості запропонована модель досягнення оптимізації конкурентоспроможності підприємств по виробництву хліба та хлібобулочних виробів за різними показниками ефективності; наведено пропозиції по удосконаленню організаційної та економічної складових механізму управління цими процесами, інформаційно-правове забезпечення відтворення конкурентоспроможного хлібопекарського виробництва.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність хлібопекарської галузі, фактори конкурентоспроможності, диференціація, організаційно-економічний механізм, інформаційно-правове забезпечення.

ANNOTATION

Holovko L.

«Ensuring the Competitiveness of a Trading Company in a Crisis» – Manuscript.

Research on obtaining educational-qualifying level «bachelor» in specialty – Management– Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

Work is dedicated to the development of theoretic-methodical principles in formation of bakery factories' competitiveness and development of practical recommendations in its achievement in the conditions of perfect market environment.

The meaning of the term “bakery factories' competitiveness” is defined in this research work, also there is the explanation of principles' system, methods and factors of its formation, analyzed the modern condition of bakery development in Ukraine and on its regional level, described forms of its market organization.

Basing on analysis of modern methods of evaluation of bakery factories' competitiveness there is the proposed model of achievement of bakery factories' competitiveness optimization due to different marks of effectiveness; proposition is described to idealize the organizational and economic parts of mechanism of managing these processes, informational-law ensurement of recreating bakery factories' competitiveness.

Key words: competition, competitiveness, bakery factories' competitiveness, factors of competitiveness, differentiation, organizational-economic mechanisms, informative-law ensurement.

РЕЗЮМЕ

Бакалаврська робота містить 105 сторінок, 7 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел із 98 найменувань.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-

методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі в умовах конкурентного ринкового середовища.

Об'єктом бакалаврської роботи є процеси розвитку конкурентного середовища та формування конкурентного стану підприємств хлібопекарської галузі виробництва.

Предметом бакалаврської роботи виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних проблем, що виникають при формуванні конкурентоспроможного стану підприємств по виробництву хліба та хлібобулочних виробів.

Одержані висновки та їх новизна. У бакалаврській роботі здійснено постановку і системне вирішення проблеми формування концептуальних основ забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність хлібопекарської галузі, фактори конкурентоспроможності, диференціація, організаційно-економічний механізм, інформаційно-правове забезпечення.

RESUME

Thesis contains 105 pages, 7 tables, 22 figures, list of sources with 98 titles.

The aim of the thesis is an explanation of theoretic-methodical approaches and development of practical recommendations about increase of bakery factories' competitiveness in the conditions of competitive market's environment.

The object of research is the process of competitive environment's development and formation of bakery factories' competitive condition.

The subject of research is the collection of theoretic, methodical and practical problems, which appear while formation of bakery factories' competitive condition.

The resulting conclusion and innovation:systematical solution of a problem of conceptual basics formation and development of bakery factories' competitiveness methodology entering the international markets.

Keywords:competition, competitiveness, bakery factories' competitiveness, factors of competitiveness, differentiation, organizational-economic mechanisms, informative-law ensurement.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства».....	7
1.2. Сутність і основні види чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	30
2.1. Особливості конкурентного розвитку бізнесу у діяльності ТОВ «Микулинецький хлібозавод»	30
2.2. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності хлібопекарської промисловості	39
2.3. Аналіз інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	66
3.2. Етапи розробки механізму управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи. В умовах трансформації економічних відносин в суспільстві особливого значення набувають питання формування і розвитку харчової промисловості та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних хлібопекарських підприємств. Рівень конкурентоспроможності хлібопекарського виробництва є важливим чинником забезпечення харчової безпеки країни та реалізації державної економічної політики. В цьому плані саме хлібопекарська галузь виступає як структурний елемент харчової економіки, що забезпечує її стійке економічне зростання за рахунок конкурентних переваг на продовольчому ринку. З іншої сторони забезпечення конкурентоспроможності галузі та конкретних виробників хлібопекарської продукції в умовах жорсткої конкуренції є складним практичним і науковим завданням, яке потребує багатоаспектного підходу із застосуванням системної теорії наукового управління.

Питання формування конкурентоспроможності та її оцінки були та залишаються предметом досліджень багатьох науковців, серед яких слід відзначити зарубіжних авторів: Л.Г. Азоєва, Ф. Котлера, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова, А.Д. Юданова. Ця проблематика широко висвітлена в працях відомих вітчизняних вчених, зокрема таких, як: П.П. Борщевський, О.Д. Гудзинський, Л.В. Дейнеко, С.І. Дорогунцов, Н.П. Захаревич, О.А. Нужна, С.І. Савчук, А.Г. Мазур, Л.Г. Чернюк, О.Г. Шпикуляк, О.В. Шебаніна та інших. Їх праці є ґрунтовними, однак аналіз теорії та практики забезпечення конкурентоспроможності вказує на безліч проблем, які внаслідок складності й багатогранності хлібопекарської галузі залишаються ще не вирішеними і дискусійними. Необхідність наукової розробки зазначених проблем і зумовило вибір даної теми бакалаврської роботи.

Мета і завдання бакалаврської роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних

рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі в умовах конкурентного ринкового середовища.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнення теоретичних положень щодо сутності, змісту та функціональної спрямованості конкурентоспроможності як економічної категорії ;
- визначення передумов та уточнення наукових принципів і факторів формування конкурентного середовища хлібопекарського виробництва;
- узагальнення та наукове обґрунтування методологічних положень стосовно оцінки конкурентоспроможності виробників хлібопекарської продукції на ринку;
- дослідження особливостей ринку, діагностика виробництва і споживання продукції підприємств хлібопекарської галузі;
- обґрунтування пропозицій по регулюванню відтворювальних процесів в хлібопекарській галузі з боку державних та регіональних управлінських структур;
- розробити методичні засади про організацію та вдосконалення праці на хлібопекарському підприємстві.

Об'єктом бакалаврської роботи є процеси розвитку конкурентного середовища та формування конкурентного стану підприємств хлібопекарської галузі виробництва.

Предметом бакалаврської роботи виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних проблем, що виникають при формуванні конкурентоспроможного стану підприємств по виробництву хліба та хлібобулочних виробів.

Методи бакалаврської роботи. Методологічну і теоретичну основу бакалаврської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в галузі економіки, праці вітчизняних і зарубіжних вчених різних галузей знань, в яких висвітлено фундаментальні теорії розвитку галузей, становлення й розвитку конкурентоспроможності галузевих ринків, зокрема хлібопекарського. В бакалаврській роботі використовувались такі наукові методи: порівняльного аналізу; метод групування; економіко-статистичний метод; системно-структурний метод; монографічний; метод економіко-математичного; графічний метод.

Наукова новизна одержаних результатів бакалаврської роботи. У бакалаврській роботі здійснено постановку і системне вирішення проблеми формування концептуальних основ забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Основні положення бакалаврської роботи, які мають елементи новизни і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- економічний зміст та розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі», яке на відміну від загальноприйнятих визначень полягає у можливості (здатності) отримання конкурентних переваг при виробництві хлібопекарської продукції з урахуванням специфічних особливостей економічного відтворення цієї галузі виробництва;
- методичні підходи щодо оцінки ефективності досягнення конкурентоспроможних переваг підприємств хлібопекарської галузі, що дозволяє на практиці запропонувати можливі шляхи оптимізації виробництва;
- комплекс показників по диференціації та районуванню території області по насиченості і рівню забезпеченості потреб в хлібопекарській продукції.

Практичне значення одержаних результатів бакалаврської роботи. Викладені в бакалаврській роботі наукові результати дають можливість здійснювати комплекс заходів по формуванню, становленню та підвищенню стану конкурентоспроможного виробництва хліба та хлібобулочної продукції.

Окремі положення бакалаврської роботи використані ТОВ «Микулинецький хлібозавод» (довідка №343 від 27.05.2019).

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м. Тернопіль).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ

КРИЗИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства»

За сучасних умов господарювання виробники продукції чи надавачі послуг перебувають під постійним конкурентним пресингом, тому повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність.

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності - однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів або продукції, до виробників або надавачів послуг, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність цього поняття залежно від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [42, с. 28].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера [77], який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі.

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність - це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [77, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [3, с. 39].

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність») дозволив виділити наступні ознаки даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально - географічна сфера	- міжнародна - внутрішньо національна - регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей) - підприємства - товару
3. Фіксація у часі	- на визначену дату в минулому - поточна - прогнозна

За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність галузі - здатність підприємств (фірм) входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати та підвищувати досягнутий рівень ефективності виробництва й управління.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [6] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону - це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств - це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Так, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська вважають, що «конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо - стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність тощо.

М.О. Єрмолов під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [32]. Ми вважаємо, що це визначення було б точнішим, якщо його доповнити характеристикою впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [94, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

У цьому контексті доречно навести тезу С. Ярошенко, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [93]. Таке формулювання конкурентоспроможності є вірним з позицій макроекономічного погляду, автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність - це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [2]. У цьому разі автором на перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкуренто-

спроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність - це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [59, с. 23]. Автори концентрують увагу лише на виробничо-господарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [38] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми. Із цього визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства - це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [70]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей

продукції [41, с. 32]. На нашу думку, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, конкурентоспроможність - це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [33]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства й національної економіки, Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації.

Конкурентна перевага характеризується ним як продуктивність використання ресурсів, де критерієм виступає рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі або сегменту ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами.

Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату.

Крім того, він зробив важливий висновок про існування двох головних шляхів досягнення підприємством конкурентних переваг: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості (внутрішні конкурентні переваги), або вона диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги).

Таким чином, з теорії конкурентних переваг Портера впливає ряд принципів положень, важливішими з котрих є наступні:

- конкурентоспроможність характеризується ефективністю використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;
- показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;
- існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми-зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

Отже, складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими, що конкурентоспроможність:

- як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;
- відносно поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни;
- залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття ін.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана із

впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення змін також має свої особливості. Одноразові, надзвичайні заходиможуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але посправжньому успішна реструктуризація є довготривалим процесом. Зокрема, ступеневі зміни, наведені на рис. 1.1 [95].

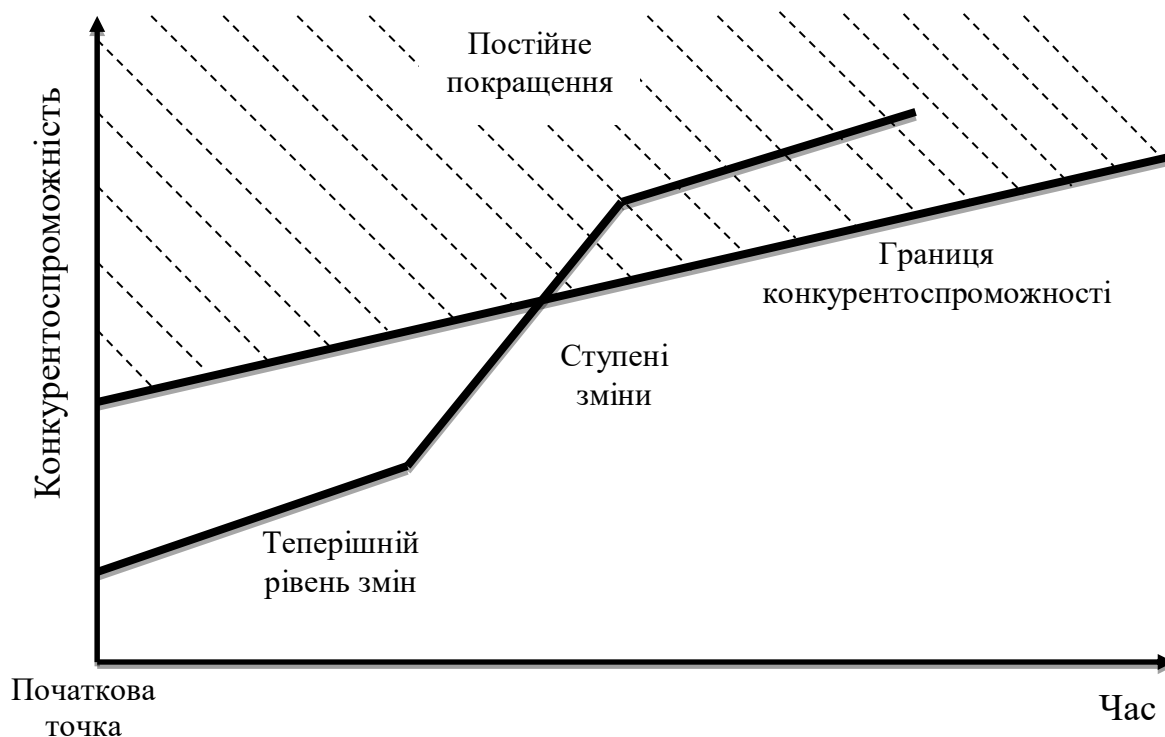


Рис. 1.1. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність: що вищелінія, то вища конкурентоспроможність. Горизонтальна вісь показує час. Зони конкуренції - це заштрихована зона, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Якщо межа зони конкуренції йде вгору, це означає, що, якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, аби залишитись конкурентоспроможним у майбутньому.

Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів поліпшення на своєму підприємстві. Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змогу увійти до цієї зони.

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід спочатку ставити виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності та підвищення продуктивності.

Важливим моментом у проведенні перетворень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вибір способу їх здійснення [29, с. 169]. В ряді вітчизняних і зарубіжних робіт для цього пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 1.2).

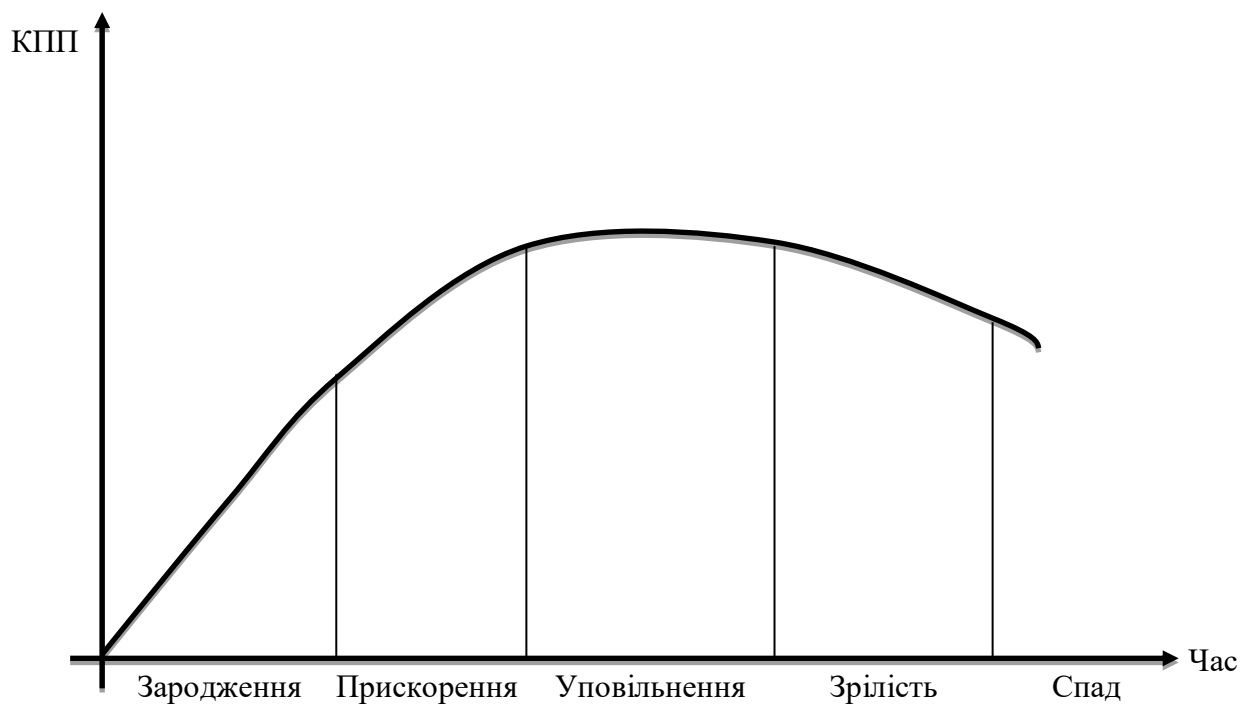


Рис. 1.2. Схема життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Зі схеми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності підприємства різний. Коли конкурентна перевага переходить у так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Однак може виникнути ситуація, коли перетворення нічого не дадуть. Справа в тому, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості, змінюються в часі, деякі з них можуть перебувати в стані занепаду, і на змінення ситуації потрібно буде витратити багато часу.

Тому згідно з прийнятою стратегією розвитку підприємства треба відстежувати зміни кожного фактора.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства - це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

У рамках попередніх тверджень потрібно додатково наголосити на тому, що дійсно підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте не все залежить від продукції, оскільки подекуди конкурентоспроможність власної продукції

підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами. Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;
- конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;
- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

Таким чином, на нашу думку, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Необхідно зазначити, що наведене нами твердження поєднує в собі протилежні погляди науковців, одні з яких вважають, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси як проходять у внутрішньому середовищі підприємства, а інші дотримуються думки, що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. У нашому випадку з'єднувальною стратегічною ланкою між

внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Порівнюванність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку).

Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне - на іншому.

Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в

одному періоді, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Ця властивість вказує також і на те, що дослідження у сфері конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно.

Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на те, що виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо).

Системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Зрозуміло, що наведені вище фактори конкурентоспроможності підприємства, що пропонуються численними авторами, здебільшого являють собою групові чинники, які агрегують дію первинних факторів конкурентоспроможності.

Зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на нашу думку, для розкриття теоретичних підходів до визначення сутності та трактування категорії «конкурентоспроможність підприємств».

1.2. Сутність і основні види чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Високонкурентне ринкове середовище зумовило необхідність формування підходів до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його продукції. Враховуючи те, що сам процес формування конкурентоспроможності є складним і об'єднує елементи як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, важливим є визначення чинників, які впливають на управління конкурентоспроможністю. Це є особливо актуальним, враховуючи те, що на підприємство і продукцію різних галузей економіки здійснюють домінуючий вплив інші чинники конкурентоспроможності.

Формування конкурентоспроможності підприємства базується на можливостях підприємства протистояти впливу чинників і елементів зовнішнього середовища. Сукупність елементів зовнішнього середовища, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємств, можна об'єднати в кілька груп:

- державне регулювання;
- товарні ринки;
- ринкова інфраструктура;
- природно-ресурсний потенціал галузі;
- трудові ресурси галузі й ін.

Істотним завданням при формуванні конкурентоспроможності є вивчення чинників, що найбільшою мірою впливають на підприємство, його діяльність і продукцію, усе те, на що звертає увагу суспільство. У сукупності

чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, обумовлюють зміни на підприємстві, можна виділити кілька груп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні групи елементів і чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємств

Елементи зовнішнього середовища	Чинники, що сприяють розвитку конкурентоспроможності	Чинники, що стримують конкурентоспроможність
Державне регулювання економіки	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка інноваційних процесів; - наявність стандартів на продукцію; - державний контроль за доброякістю і безпекою продукції; - закони про охорону власності, реєстрація ТМ 	<ul style="list-style-type: none"> - митні обмеження по імпортній продукції; - регулювання ціноутворення; - ліцензування видів діяльності
Ресурсний Потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість економіки власними природними ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень негативного екологічного навантаження
Трудові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - освітній рівень населення; чисельність населення; - високий рівень заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - вікова структура населення; - вартість робочої сили; - рівень завантаження трудових ресурсів; - міграція робочої сили
Ринкова інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - високий технічний рівень інформаційних комунікацій; - розгалуженість і насиченість транспорту; - стан банківського і страхового обслуговування та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень розвитку спеціалізованих посередницьких організацій; - наявність фінансових організацій
Виробнича база	<ul style="list-style-type: none"> - вартість основних виробничих фондів; - обсяг капіталовкладень в оновлення основного капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень зносу основних фондів; - питома вага активної частини основних фондів

Між тим необхідно пояснити і певні чинники, що стримують розвиток конкурентоспроможності підприємств. До таких слід віднести стійкість позицій лідерів, що означає наявність сформованого кола відомих виробників на ринкових нішах. У такому разі підприємству не просто залучити до себе споживачів, тим більше сформулювати коло постійних. Нерівномірний географічний розподіл населення також впливає на процеси формування конкурентоспроможності підприємства через необхідність розробки додаткових маркетингових та інформаційних проектів:

- швидкість оновлення асортименту;
- техніко-економічні характеристики нової і перспективної продукції;
- маркетингова діяльність;
- рівень розвитку технологій;
- наукові відкриття;
- науково-технічні прогнози розвитку й удосконалення виробництва.

Зовнішнє середовище, у якому діє підприємство, формує сукупність чинників, під впливом яких змінюються основні аспекти його діяльності. Види впливу як зовнішнього середовища, так і чинників на конкурентоспроможність підприємства різноманітні, у зв'язку з чим при їхньому розгляді є необхідним використання системного підходу, який дозволить певним чином їх упорядкувати.

Конкурентні стосунки з'являються іманентно і є властивими в будь-якій сфері, що зумовлює важливість розробки стратегій конкурентної боротьби для підприємств, що оперують на насиченому ринку. Основні передумови формування конкурентних стосунків в системі ринку наведені на рис. 1.4.

Виробництво продукції має низку різнорівневих особливостей, які варто враховувати при обґрунтуванні концепції формування конкурентних переваг підприємств галузі. Під макрорівнем розуміють всі ті умови, які товаровиробник, як правило, не може змінити, але їх необхідно враховувати,

оскільки вони впливають на стан його справ.



Рис. 1.4. Система економічних чинників, що сприяє розвитку конкурентних стосунків

Проведення подальших досліджень теоретичних підвалин чинників конкурентоспроможності підприємства, має можливість стверджувати, що, конкурентоспроможність потрібно розглядати як комплексну категорію. На нашу думку, конкурентоспроможність - це здатність підприємства і його продукції протягом тривалого терміну успішно функціонувати на ринку і домінувати в окремих або усіх аспектах своєї діяльності над конкурентами. Звичайно, боротися з кризою, яка має національні масштаби, окремі підприємства не в змозі, але вони мають можливості проводити гнучку політику, здатну пом'якшити небажані наслідки цього фактора.

Якщо підприємство домінує над підприємствами лише у певних аспектах, ми можемо говорити про відносну конкурентоспроможність, якщо ж воно домінує по всіх показниках, йдеться про абсолютну конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції визначаються різними чинниками. Зауважимо, що продукція - це один із чинників конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи це, проаналізуємо, які чинники впливають на формування конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції. Це дасть можливість у подальшому розробити ефективніші методи формування і управління конкурентоспроможністю.

Результат аналізу праць науковців дозволив визначити, що на формування конкурентних стратегій підприємств впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники ринкового середовища (рис. 1.5, рис. 1.6).



Рис. 1.5. Зовнішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості - для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості - для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) - для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку.



Рис. 1.6. Внутрішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень - частка ринку - безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність.

спроможність, третій і четвертий - якість управління, останній, п'ятий рівень, - характеризує досягнуті економічні результати [1].

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні:

- економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо.

З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності - це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути непідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняться об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Так, Л.В. Соколова до чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відносить: товар, положення на ринку, збут, просування товарів, виробництво [82]. Дослідник факторів конкурентоспроможності промислових підприємств С.Савчук для їх визначення пропонує враховувати наступні чинники:

- якість товарів;
- умови їх продажу і доставки;
- рівень їх допродажного та післяпродажного сервісу;
- ефективність реклами;
- імідж товару, його виробника та інші чинники, що прямо чи опосеред-

ковано пов'язані з властивостями товару [87].

Н.Ліфіц при визначенні конкурентоспроможності підприємства виділяє чинники, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня ціни продукції, доповнюючи їх факторами макроекономічними. До першої групи автор відносить чинники:

- виробничі (сировина, конструкція, рецептура, технологія);
- збутові (умови транспортування, зберігання);
- сервісні (допомога у виборі товару тощо).

А до другої:

- економічну політику держави;
- стан нормативно-технічної бази;
- фінансової системи;
- зовнішньоекономічну стратегію країни, її науково-технічний

потенціал;

- рівень розвитку інформаційних технологій;
- вартість ресурсів;
- географічне, політичне і економічне становище країни;
- продуктивність праці, витрати виробництва [79].

Інші вчені визначають дію на конкурентоспроможність підприємства таких чинників як: якість, ціна, надійність, час та витрати. Однак вченими не визначається вплив даних чинників у парній взаємодії, їх ранжування. Урахування зазначених зовнішніх і внутрішніх чинників надасть можливість підприємствам формувати раціональні стратегічні альтернативи, що дозволять ефективно функціонувати на ринку товарів і послуг. Отже, на нашу думку, всі приведені вище класифікації мають право на життя. Але слід враховувати те, що жодна з класифікацій не розглядає вплив чинників в залежності від розміру підприємства, а це є важливо, оскільки чинники конкурентоспроможності мають різний вплив на підприємства різні за розміром.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської роботи «Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи» розкрито теоретичні підходи до визначення сутності та трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» розглянуто теоретичні та практичні питання сутності поняття конкурентоспроможності продукції підприємств, методи оцінювання її рівня, фактори та резерви конкурентоздатності в сучасних умовах вітчизняної економіки.

1. Окреслено методологічні підходи дослідження даних категорій та узагальнено - теоретичні визначення сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Складовими елементами конкуренції та конкурентоспроможності є п'ять основних сил: суперництво між існуючими конкурентами; ринкова влада продавця; ринкова влада споживачів; загроза вторгнення нових конкурентів; загроза появи продуктів-замінників чи послуг-замінників. На основі виявлення їх змісту визначено ринкову позицію підприємства та його адаптацію до конкурентного середовища.

2. Конкурентоспроможність підприємства являє собою цілеспрямований процес формування вагової частини споживчого ринку, який забезпечує оптимальний рівень і структуру споживчого попиту на основі інтеграції специфічних функцій і методів управління. Такий підхід дозволяє сформулювати концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це нова економічна категорія яка є основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, а відповідні методики оцінки дозволять визначити критерії результативності функціонування підприємства.

3. Запропоновано підхід щодо класифікації чинників конкурентоспроможності, який показує поділ чинників конкурентоспроможності за трьома класифікаційними ознаками залежно: від місця виникнення, від рівня, від сфери походження.

4. На основі класифікації факторів формування конкурентоспроможності

сті, виділено такі основні групи факторів: за джерелом походження; за природою; за тривалістю дії; за характером прояву; за характером впливу; за направленістю впливу; за можливістю регулювання; за характером міжфакторної взаємодії; за внутрішньою структурою; за характером виникнення; за рівнем конкурентних переваг; за рівнем впливу. Найбільш вагомими за впливом на формування конкуренції є такі фактори: організаційно-економічні; мотиваційні; інвестування у людський капітал та освітній рівень працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Особливості конкурентного розвитку бізнесу у діяльності ТОВ «Микулинецький хлібозавод»

Однією з найважливіших галузей, що забезпечують продовольчу безпеку України, є хлібопекарська. Її структуру формують:

- сільськогосподарські виробники, що вирощують зернові культури;
- елеватори, що сушать та зберігають зерно;
- борошномельні та хлібопекарські підприємства, які задовольняють потреби усіх верств населення в хлібобулочній продукції.

Стан і розвиток вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі безпосереднім чином впливає на життя і здоров'я населення України.

Специфіка функціонування хлібопекарських підприємств значною мірою визначається особливостями продукції, що випускається, і галузевого ринку. Хлібобулочна продукція займає ключове місце в раціоні українського населення. Попит на цей важливий для життя продукт ніколи не впаде. Хліб споживають постійно, отже, щодня витрачаються «живі» гроші на його купівлю. Його ціна і якість завжди будуть знаходитися в центрі уваги споживачів. У цьому сенсі доступність хліба стає запорукою соціальної стабільності українського суспільства.

Досліджуючи сучасний стан підприємств хлібопекарської промисловості, можна прослідкувати тенденцію до:

- спаду обсягів виробництва;
- зниження фондівіддачі та продуктивності праці;
- неефективного використання технологічних ліній;
- несвоєчасність поставок сировини, яка не завжди відповідає якісним характеристикам;

- застарілість технології виробництва і матеріально-технічної бази підприємств тощо.

Понад 70% обладнання хлібопекарської промисловості фізично зношене і морально застаріле. Все це свідчить про неефективне використання виробничих і трудових ресурсів підприємствами цієї галузі.

Західні регіони України характеризуються незначними обсягами виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Найменша питома вага виробленої продукції припадає на Закарпатську (0,70%), Тернопільську (0,88%) та Чернівецьку (1,68%) області. Найбільшими ж виробниками хлібобулочної продукції є Дніпропетровська (10,21%), Донецька (8,86%), Харківська (6,35%), Одеська (5,09%) області та м. Київ (10,16%). Виробництво хлібобулочних виробів у Волинській області складає 2,3% від сукупного виробництва продукції в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів [66]

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в цілому по Україні, тис. т	2033,7	1978,4	1827,5	1807,7	1769,4
2. Темп падіння виробництва хліба та хлібобулочних виробів, %	-	97,28	92,37	98,92	97,88
3. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів у Тернопільській області, тис. т	47,1	45,5	43,2	43,2	39,9
4. У % до виробництва по Україні	2,32	2,30	2,18	2,34	2,26
5. Чисельність населення Тернопільської області, тис. осіб	1038,0	1036,4	1036,2	1036,7	1037,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Виробництво хлібобулочних	45,38	41,30	38,31	38,01	37,32

виробів на 1 особу (по Тернопільській обл.), кг					
---	--	--	--	--	--

Із таблиці

2.1 впливає, що динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, і Тернопільській області має стійку тенденцію до зниження. 2018 року виробництво зазначеної продукції по Україні становило 86,97%, а по Тернопільській області - 84,71% від обсягів виробництва 2014-го. Середньорічні темпи падіння виробництва в Україні становлять 3,43%, а в області - 4,06%.

Основними причинами спаду виробництва є скорочення чисельності населення країни, зростання тівного ринку (виробництво хліба міні-пекарнями, супермаркетами, домашніми господарствами), переорієнтація споживачів на дорожчі продукти харчування.

Структура виробництва хліба, який виробляють промислові хлібопекарські підприємства, із року в рік суттєво не змінюється. Статистичні дані, засвідчують, що найбільшу частину ваги (45% від загального обсягу виробництва хлібобулочних виробів) складає хліб пшеничний. Житні і житньо-пшеничні сорти хліба становлять 31%. Виробництво булочних виробів складає 23% від загального обсягу виробництва [37].

Так, за результатами статистичних досліджень фактичне споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням

Тернопільської області становить

близько 105 тис. тонн на рік, а фактичні обсяги виробництва - 39,9 тис. тонн на рік. Тобто 2% обсягів споживання залишаються поза статистичною звітністю, а 38 відсотків зазначеної продукції виробляється промисловими хлібо заводами області.

Фінансовий стан хлібопекарних підприємств кожним роком погіршується. Це пов'язано з тим, що ціни на продукцію промислових хлібо заводів підвищуються неістотно, а витрати на виробництво хліба - вартість борошна, енергоносіїв, допоміжної сировини, заробітної плати, транспор

тних витрат - безперервно зростають. Отже, заданими Державною службою статистики, 2017 року 37% хлібопекарних підприємств були збитковими, 2018-го таких підприємств було 40% [37].

Внаслідок цього, ми пропонуємо провести аналіз фінансово-господарської діяльності таких хлібопекарних підприємств Тернопільської області, як ПАТ «Чортківський хлібо завод», ТОВ «Микулинецький хлібо завод» та ЗАТ «Збараський хлібо завод». Основними характеристиками є ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання і показники рентабельності та оборотності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників рентабельності хлібопекарних підприємств
Тернопільської області**

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Чортківський хлібо завод»					
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	41347	59445	65616	70093	79386
2. Валовий прибуток, тис. грн.	9415	11830	14242	16514	22301
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1647	2721	2779	3417	1755
4. Чистий прибуток, тис. грн.	663	1361	1263	1217	578
5. Валова рентабельність продажу, %	22,77	19,90	21,71	23,56	28,09
6. Операційна рентабельність продажу, %	3,98	4,58	4,24	4,88	2,21
7. Чиста рентабельність продажу, %	1,60	2,29	1,93	1,74	0,73
8. Середньорічна вартість майна, тис. грн.	23065,4	26915,0	30158,5	31925,5	32020,5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
ТОВ «Микулинецький Хлібозавод»					
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	16313	22120	19489	21912	26310
2. Валовий прибуток, тис. грн.	3119	4069	4547	4856	6101
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1084	1205	1322	880	1407
4. Чистий прибуток, тис. грн.	775	817	966	617	1050
5. Валоварентабельність продажу, %	19,12	18,40	23,33	22,16	23,19
6. Операційна рентабельність продажу, %	6,65	5,45	6,78	4,02	5,35
7. Чиста рентабельність продажу, %	4,75	3,69	4,96	2,82	3,99
8. Середньорічна вартість майна, тис. грн.	6088,7	7028,5	7912,5	8699,5	9721,5
ЗАТ «Збаразький Хлібозавод»					
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	18043	25271	23786	25679	31972
2. Валовий прибуток, тис. грн.	2706	5164	3397	3722	5344
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	540	674	529	47	716
4. Чистий прибуток, тис. грн.	310	448	207	(180)	383
5. Валоварентабельність продажу, %	15,00	12,52	14,28	14,49	16,71
6. Операційна рентабельність продажу, %	2,99	2,67	2,22	0,18	2,24
7. Чиста рентабельність продажу, %	1,72	1,77	0,87	(0,7)	1,20
8. Середньорічна вартість майна, тис. грн.	10862,4	13559,0	13606,5	13110,0	14928,5

Аналіз ділової активності передбачає зіставлення темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»: $T_p > T_r > T_a > 100\%$,

де T_p - темп зростання (зменшення) прибутку;

Тр - темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

Та - темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу) [31, с. 336].

Провівши розрахунок темпів зростання (2018-2014рр.) означених вищепоказників ми отримали таку нерівність, яка простежувалася на всіх досліджуваних підприємствах (за винятком темпу росту прибутку на ПАТ«Чортківський хлібозавод», який становив 87 %, тобто < 100 %):

$$Тр > Та > ТП > 100\%$$

Отже, співвідношення темпів зростання основних абсолютних характеристик ділової активності хлібопекарних підприємств Тернопільської області за аналізований період не є оптимальним. Темпи зростання продаж (доходу від реалізації продукції) були більші темпів зростання активів, тобто на кожну гривню додатково вкладеного капіталу господарюючі суб'єкти отримали більше ніж одну гривню віддачі. Проте темпи зростання прибутку значно менші темпів зростання доходу від реалізації, що засвідчує зростання витрат хлібопекарних підприємств.

Рентабельність продажів визначає ефективність продажу продукції з погляду отриманого прибутку - валового, операційного, чистого. Як видно з таблиці 2.2, динаміка показників рентабельності суб'єктів господарювання впродовж досліджуваних років немає чіткої тенденції. Найбільш рентабельним є Микулинецький хлібозавод. Значення коефіцієнта чистої рентабельності продажу засвідчує, що 1 грн. виручки від реалізації продукції 2018 року принесла 0,04 грн. чистого прибутку ТОВ «Микулинецькому хлібозаводу» та 0,01 грн. чистого прибутку і ПАТ «Чортківському хлібозаводу», і ЗАТ «Збаразькому хлібозаводу».

Отже, діяльність досліджуваних хлібопекарних підприємств характеризується низькою рентабельністю, а 2017 року ЗАТ «Збаразький Хлібозавод» взагалі був збитковим (операційний прибуток становив 47 тис.грн., проте наявність фінансових витрат (відсотки по кредиту) у сумі 227 тис. грн. стала причиною збиткової діяльності).

Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства дає змогу провести матричний аналіз, суть якого полягає в тому, що спочатку обчислюють показники, які характеризують господарську діяльність, далі розраховують індекси їх зміни та будують матрицю ефективності господарської діяльності. Визначають суму індексів зміни показників та обчислюють рівень ефективності діяльності [90, с. 276-278]:

$$P_{E\Phi} = \frac{\sum I}{15} \quad (P_{E\Phi} > 1, \text{ то діяльність ефективна})$$

Побудуємо матриці ефективності господарської діяльності вищезазначених підприємств за 2017-2018 роки. Для прикладу зобразимо матрицю ПАТ «Чортківського хлібозаводу» (табл. 2.3).

Провівши розрахунок рівня ефективності господарської діяльності хлібопекарних підприємств, ми отримали такі результати:

$$P_{E\Phi}(\text{ПАТ «Чортківський хлібозавод»}) = 12,4234/15 = 0,8282;$$

$$P_{E\Phi}(\text{ТОВ «Микулинецький хлібозавод»}) = 18,5378/15 = 1,2358;$$

$$P_{E\Phi}(\text{ЗАТ «Збарзький хлібозавод»}) = 1,0929/15 = 0,07286.$$

Таблиця 2.3

**Розрахунок показників матриці ефективності
господарської діяльності ПАТ «Чортківського хлібозаводу»**

	Чистий прибуток	Дохід від реалізації продукції	Витрати	Власний капітал	Вартість майна	Середньо-облікова чисельність працівників
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток	1	×	×	×	×	×
Дохід від реалізації продукції	0,4193	1	×	×	×	×

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Витрати	0,6669	1,5905	1	×	×	×
Власний капітал	0,3960	0,9443	0,5937	1	×	×

Вартість майна	0,4360	1,0398	0,6537	1,1011	1	
Середньо-облікова чисельність працівників	0,4772	1,1262	0,7081	1,1925	1,0831	1

Отже, отримані результати дослідження господарської діяльності ПАТ «Чортківського хлібозаводу», ТОВ «Микулинецького хлібозаводу» та ЗАТ «Збаразького хлібозаводу» за допомогою матричного аналізу показали, що лише діяльність Микулинецького хлібозаводу є ефективною.

У такій ситуації дослідження особливостей бізнесу набуває виключно важливого значення, оскільки досягнення поставлених стратегічних цілей відіграє вирішальну функцію, а тактичні завдання у багатьох випадках конкурентного розвитку.

Досліджуючи конкурентний розвиток підприємства доцільно враховувати:

- унікальність;
- складність імітації її атрибутів;
- ступінь позитивного впливу конкурентного статусу на результати діяльності підприємства;
- довготривалість досягнення переваг на ринку іншими суб'єктами господарської діяльності (рис. 2.1).

Проведення діагностики підприємства дозволяє скласти обґрунтовану думку щодо перспектив розвитку подальшої діяльності економічного суб'єкта, допомагає розробити комплекс дієвих рекомендацій, профілактичних заходів та відповідно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Економічна діагностика (від. грец. *diagnostikos* - здатний розпізнавати) представляє собою процес аналізу й оцінки економічних показників діяльності підприємства, підґрунтям для чого є дослідження фінансово-економічних результатів та наявної бізнес-інформації у встановленні

можливостей подальшого розвитку підприємства, визначення його перспектив і сценаріїв розвитку подій.



Рис. 2.1. Блок-схема діагностики підприємства на основі виявлення його конкурентного розвитку бізнесу

Економічна діагностика підприємства здійснюється у «кількісній» та «якісній» формах, на що акцентує увагу у своїх працях Ю. В. Прохорова [90, с.69-80]. Проведення «якісної» діагностики передбачає наявну оцінку можливостей, загроз, потенціалу та перспектив суб'єкта підприємницької діяльності(рис.2.2). До методів «якісної» діагностики, які часто застосовуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз (STEP-аналіз).

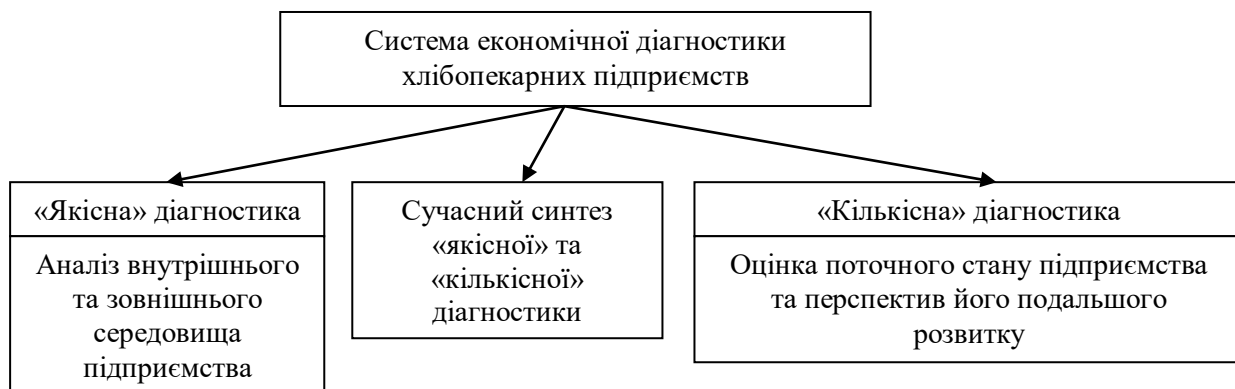




Рис. 2.2. Система економічної діагностики хлібопекарних підприємств

На наш погляд, розглянуті методи «якісної діагностики» дають можливість виділити особливості конкурентного розвитку, відбувається що стає основою для формування набору майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності.

2.2. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності хлібопекарської промисловості

В умовах ринкової економіки перед підприємствами постає проблема чіткого усвідомлення рівня власної конкурентоспроможності. Це завдання виявляється достатньо важким у зв'язку з постійними змінами конкурентного середовища. Ускладнює поставлене завдання також наявність безлічі методик визначення конкурентоспроможності підприємства та неадаптованості їх під вимоги підприємства конкретної галузі. Численні методики, що існують, потребують ретельного аналізу та надання певних рекомендацій щодо їх застосування підприємством за конкретних обставин.

До ключових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать методи, в основі яких лежить:

- життєвий цикл товару (послуги);
- оцінювання конкурентоспроможності одиниці продукції;
- частка ринку;
- теорія ефективної конкуренції;
- конкурентна перевага;
- метод бенчмаркінгу;
- споживча вартість тощо [88, с. 346].

За формою подання результатів оцінювання серед методів оцінювання конкурентоспроможності виділяють:

- графічні;
- матричні;
- розрахункові (індексні) та комбіновані(розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи [88, с. 342].

Враховуючи принципове значення процесів концентрації для формування оцінювання сприятливого конкурентного середовища, розглянемо цей важливий аспект детальніше. Оберемо по одному методу з кожної групи, за винятком комбінованого методу, оскільки основні елементи цього методу використовуються і в інших методах визначення конкурентоспроможності підприємства.

Але обираючи методіку оцінювання конкурентоспроможності підприємства будемо і враховувати специфіку хлібопекарської галузі, у якій воно працює.

У сучасних ринкових умовах найбільш доцільною методикою оцінювання конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі є теорія ефективної конкуренції(розрахунковий метод, комплексний), оскільки він побудований на визначенні ефективності використання всіх ресурсів підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами або для зіставлення можуть бути використані основні показники діяльності підприємства за минулі роки. В основі методу лежить оцінювання чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності [88, с. 356].

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_{в} + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_{з} + 0,33K_{т}, \quad (2.1)$$

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

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

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

$K_{т}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

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

Критерії ефективності виробничої діяльності ($E_{в}$) розраховуються за формулою:

$$E_{в} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10П \quad (2.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції;

$П$ – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_{А} + 0,20 \times K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{Об} \quad (2.3)$$

де $K_{А}$ - відносний показник автономії підприємства;

$K_{п}$ - відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{л}$ - відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37R_{п} + 0,29 \times K_{зат} + 0,21K_{звл} + 0,14K_{р} \quad (2.4)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару;

$R_{п}$ - відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зат}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звл}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_{р}$ - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{кт}$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому на 5 балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; 10 балів - на рівні базового; на 15 - краще, ніж базовий.

За базове підприємство для розрахунку було обрано ТОВ «Микулинецький хлібозавод», використавши показники діяльності підприємства за 2017-2018рр. [34].

Після розрахунку одиничних показників було розраховано узагальнюючі показники за чотирма групами критеріїв:

1. Ефективність виробничої діяльності підприємства.

$$E_1 = 0,31 \times 5 + 0,19 \times 5 + 0,40 \times 15 + 0,10 \times 15 = 10 \quad (2.5)$$

2. Фінансовий стан підприємства.

$$E_2 = 0,29 \times 15 + 0,20 \times 5 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 15 = 9,4 \quad (2.6)$$

3. Ефективність організації збуту та просування товарів.

$$E_3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 5 + 0,14 \times 5 = 11,65 \quad (2.7)$$

4. Конкурентоспроможність товару.

Для розрахунку конкурентоспроможності продукції використаємо методику бальної оцінки, запропоновану Я.І. Обідіною [64, с. 15].

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару розрахуємо за формулою [93, с.19]:

$$I_K = 0,55 \times I_C + 0,15 \times I_{TM} + 0,30 \times I_{EP} \quad (2.8)$$

де I_K - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;

I_C - груповий показник конкурентоспроможності товару за споживчими параметрами;

I_{TM} - показник «популярності торгової марки»;

I_{EP} - груповий показник конкурентоспроможності з економічними параметрами.

$$I_K = 0,55 \times 4,45 + 0,15 \times 3 + 0,30 \times 4,65 = 4 \text{ бали} \quad (2.9)$$

Оскільки отриманий результат нижче, ніж базовий, то за 15-бальною шкалою $K_T = 5$ балів.

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{Kn} = 0,15 \times 10 + 0,29 \times 9,4 + 0,23 \times 11,65 + 0,33 \times 5 = 8,56 \quad (2.10)$$

Оскільки коефіцієнт конкурентоспроможності ВАТ «Микулинецького хлібозаводу» становить 8,56 від можливих 15, то можна вважати, що рівень конкурентоспроможності підприємства нижче за середній.

Незважаючи на численні переваги методу ефективної конкуренції, він має ряд недоліків:

- не враховується частка ринку, яку займає підприємство на місцевому ринку;
 - не враховується ступінь задоволеності споживачів широтою асортименту підприємства;
 - фактично не аналізується ефективність організації збуту підприємства (наявність фірмових магазинів, дилерської мережі, достатність власного транспорту, довжина маршрутів тощо);
 - не аналізується інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства;
- у повному обсязі не розглядається комплекс маркетингу підприємства;
- обмежена кількість групових показників, яка не охоплює всі сфери

діяльності підприємства;

- при переведенні кількісних показників у бали використовується дуже обмежена бальна система (5, 10 і 15 балів).

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце також посідають:

- метод, що використовує як головний підхід оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;

- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;

- інтегральний метод;

- метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці вдосконалення бізнесу (ВІМ)) [88, с. 345].

Всі ці методи досить схожі між собою, оскільки всі базуються на розрахунку узагальнюючого показника на підставі групових та одиничних показників з урахуванням значущості кожного показника, використовуються як кількісні, так і рейтингові показники, або їх поєднання, але, на відміну від методу ефективної конкуренції, у більшому обсязі використовується експертна оцінка, тому отримані результати є досить суб'єктивними.

Розглянемо доцільність використання методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі на основі їх статусу з використанням конкурентної карти ринку (матричний метод) [9, с. 54].

За цим методом конкурентна карта ринку будується, виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки, що дає змогу виділити 16 типових положень організації. Найбільш значущий статус мають організації першої групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабкими - аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-та група), середнє становище займають організації, частка ринку яких становить більше ніж 1/3 від частки

ринку лідера, низьке становище характерне для організацій, частка ринку яких становить менше ніж 1/3 від частки ринку лідера.

Якщо установити частку ринку лідера більше ніж 40%, то частка ринку підприємства із сильною конкурентною позицією буде становити від 15% до 40%, підприємств зі слабкою конкурентною позицією - від 5% до 15%, а аутсайдера - менше ніж 5%. Темпи приросту частки вважатимуться високими, якщо становитимуть більше ніж 10%, а менше ніж 5% - низькими.

Визначимо конкурентні позиції та темпи приросту частки для хлібопекарних підприємств (табл. 2.4):

- ТОВ «Микулинецький хлібо завод»
(конкурентні позиції = 41%, темпи приросту = -2,4%);
- ТОВ «Бучачхлібпром»
(конкурентні позиції = 8%, темпи приросту = 300%);
- ТОВ «Надзбруччя хліб»
(конкурентні позиції = 15%, темпи приросту = -6,2%);
- ТОВ «Тернопільхлібпром»
(конкурентні позиції = 9%, темпи приросту = 0%);
- ВАТ «Бережанський хлібо завод»
(конкурентні позиції = 9%, темпи приросту = -10%);
- ТОВ «Хлібодар плюс»
(конкурентні позиції = 8%, темпи приросту = -11%);
- ТОВ «Колосок ЛТД ВАТ»
(конкурентні позиції = 7%, темпи приросту = -30%);
- ТОВ «Горлиця МГК»
(конкурентні позиції = 3%, темпи приросту = 300%).

Хлібопекарські підприємства, що були проаналізовані відповідно до їх позиції на конкурентній карті ринку, мають такі статуси:

- ТОВ «Микулинецький хлібо завод» - статус 3 (у цьому випадку найвищий статус);
- ТОВ «Надзбруччя хліб» - статус 8;

- ТОВ «Бучачхлібпром» - статус 9;
- ТОВ «Тернопільхлібпром» - статус 11;
- ВАТ «Бережанський хлібо завод», ТОВ «Хлібодар плюс», ТОВ «Колосок ЛТД ВАТ» - статус 12;
- ТОВ «Горлиця МГК» - статус 13(у цьому випадку найнижчий статус).

Таблиця 2.4

Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Частка ринку, %			
	Лідери ринку (частка ринку більше ніж 40%)	Організації із сильною ринковою позицією (частка ринку від 15% до 40%)	Організації зі слабкою ринковою позицією (частка ринку від 5% до 15%)	Аутсайтери ринку (частка ринку менше ніж 5%)
	1	2	3	4
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (Т більше ніж 10%)	1	5	9	13
Організації з конкурентною позицією, що поліпшується (Т від 10% до 5% включно)	2	6	10	14

Продовження таблиці 2.4

Організації з конкурентною позицією, що погіршується (Т від 5% до -5% включно)	3	7	11	15
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше ніж 5%)	4	8	12	16

Таким чином, до переваг методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі їх статусу з використанням конкурентної карти ринку можна віднести те, що він враховує не тільки частку ринку, але й темп зростання частки підприємства на цьому ринку, надаючи можливість для порівняння нашого підприємства зі статусами підприємств-конкурентів, і це є досить важливим для підприємств хлібопекарської галузі, а основним недоліком цього методу є те, що він не з'ясовує причин, з яких підприємство опинилось у цьому становищі, не характеризує основні складові фактори діяльності підприємства і не надає можливості спрогнозувати подальші конкурентні позиції підприємства.

Існують й інші матричні моделі, які будуються за принципом конкурентної карти підприємства, а отже, мають схожі недоліки та переваги:

- матриця бостонської консалтингової групи (модель БКГ);
- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Розглянемо доцільність використання графічного методу для оцінювання конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється таким чином:

- коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв (у цьому випадку - 9);
- шкали на радіальних прямих градуюються так, щоб усі значення

критеріїв знаходилися всередині оцінного кола;

- значення критеріїв збільшується у міру віддалення від центра кола;
- на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання визначаються точки, що відповідають значенням критеріїв;
- за точками відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, яка і формує багатокутник [88, с. 342].

При обиранні критеріїв спробуємо врахувати недоліки попередніх методів і розширити коло ключових критеріїв, для побудови точок на шкалі використаємо експертну оцінку за 10-бальною шкалою.

За результатами попередніх досліджень нам відомо, що основним конкурентом ТОВ «Микулинецького хлібозаводу» є ТОВ «Надзбруччя хліб», у зв'язку з цим проведемо аналіз даних підприємств, а результати зобразимо у вигляді багатокутника на рис. 2.3.

З рис. 2.3 ми бачимо, у яких сферах діяльності ТОВ «Микулинецький хлібозавод» працює ефективніше ніж ТОВ «Надзбруччя хліб», але встановити візуально, площа якого багатокутника більша, досить важко, тому для підтвердження візуального результату графічного методу кількісними розрахунками скористуємось формулою розрахунку площі багатокутника конкурентоспроможності [49, с. 277].



Рис. 2.3. Багатокутники конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецького хлібозаводу» та ТОВ «Надзбруччя хліб»

$$S_i = \frac{\sum_{i=1}^n a \times b \times \frac{1}{2} \sin 360}{n} \quad (2.11)$$

де S_i - площа певного багатокутника (будується по відповідному підприємству);

a, b - бальна оцінка попереднього і наступного факторів;

n - кількість факторів.

$$S_{HKX} = 0,5 \times 9 \times 10 \times 0,643 + 0,5 \times 10 \times 8,7 \times 0,643 + 0,5 \times 8,7 \times 6 \times 0,643 + 0,5 \times 6 \times 9 \times 0,643 + 0,5 \times 9 \times 8,7 \times 0,643 + 0,5 \times 8,7 \times 9,7 \times 0,643 + 0,5 \times 9,7 \times 8 \times 0,643 + 0,5 \times 8 \times 9,3 \times 0,643 + 0,5 \times 9,3 \times 9,7 \times 0,643 + 0,5 \times 9,7 \times 9,7 \times 0,643 \quad (2.12)$$

$$S_{Mx_2} = 0,5 \times 9 \times 8,7 \times 0,643 + 0,5 \times 8,7 \times 9,7 \times 0,643 + 0,5 \times 9,7 \times 8 \times 0,643 + 0,5 \times 8 \times 9,3 \times 0,643 + 0,5 \times 9,3 \times 9,7 \times 0,643 + 0,5 \times 9,7 \times 9,7 \times 0,643 \quad (2.13)$$

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «Надзбруччя хліб», вища, ніж ТОВ «Микулинецького хлібозаводу», оскільки багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Надзбруччя хліб» має більшу площу.

Основна перевага цього методу - наочність графічної інтерпретації, але знову присутня суб'єктивність експертних оцінок і неможливість встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства, а також цей метод не забезпечує необхідного системного погляду на конкурентоспроможність та унеможливорює розгляд конкурентоспроможності в динаміці, а отже, і не надає можливості прогнозування змін у майбутньому.

До представників групи графічних методів також належить радар конкурентоспроможності та метод «профілів». Удосконаленим варіантом графічного методу «багатокутник конкурентоспроможності» є «піраміда конкурентоспроможності» [63], основою якої є вже згаданий «багатокутник конкурентоспроможності», а висотою обрана частка ринку, отже, рівень конкурентоспроможності визначає обсяг отриманої піраміди.

Отже, всі три методи, використані для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецького хлібозаводу», показали різні результати. Це зумовлено декількома причинами:

- вибором критеріїв для оцінювання;
- співвідношенням кількісних та рейтингових розрахунків (ступінь використання експертної оцінки);
- вибором базових показників для порівняння (показники підприємства за минулий рік або показники іншого підприємства);
- ступінь використання аналізу факторів конкурентоспроможності у динаміці.

Але в цілому кожен із розглянутих методів має як свої переваги, так і недоліки, а для підвищення об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності підприємств необхідним є застосування комплексного методу, який би базувався на таких критеріях, узагальнених і часткових показниках, що враховують специфіку хлібопекарської галузі. За допомогою блок-схеми на рис. 2.4 визначимо основні переваги розглянутих методик, які має в себе включати комплексний метод.

Управління та оцінювання конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств має здійснюватись на базі моделі, що являє собою систему взаємопов'язаних елементів і враховує при оцінюванні всі сфери й аспекти діяльності підприємства. Для підприємств хлібопекарної галузі ключовими елементами системи оцінювання конкурентоспроможності є:

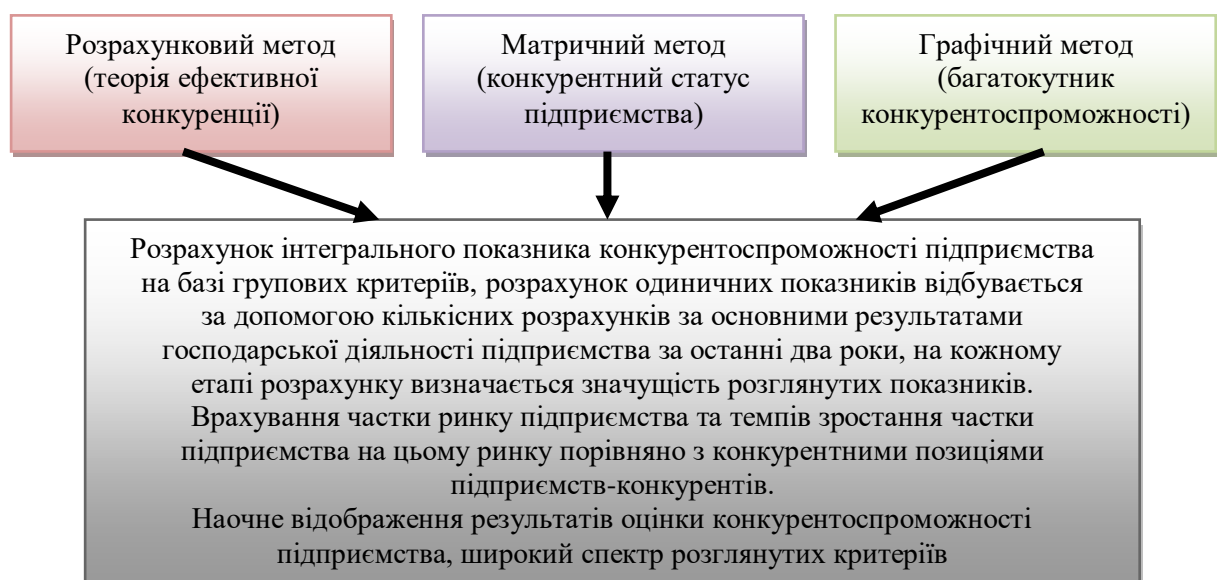


Рис. 2.4. Блок-схема ключових переваг основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Отже, для підприємств хлібопекарної галузі ключовими елементами системи оцінювання конкурентоспроможності є:

- маркетинговий - ключове значення мають частка підприємства на регіональному ринку, темпи приросту/скорочення ринкової частки, ефективність системи розподілу, прибутковість та довжина маршрутів, відповідність товарного асортименту потребам споживачів, ефективність засобів реклами і стимулювання збуту, наявність додаткових послуг для посередників, цінова політика, конкурентоспроможність основного виду продукції, рентабельність продажу, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;
- виробничий - ключове значення мають масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва, продуктивність виробництва, якість продукції, фондвіддача, продуктивність праці, собівартість та рентабельність продукції, ступінь оновлюваності продукції, технології, моральна зношеність технологічного устаткування, ступінь відповідності устаткування сучасним вимогам, активність науково-дослідних розробок;
- фінансовий - ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, дохідність, платоспроможність підприємства, оборотність оборотних коштів, достатність та своєчасність інвестування, загальний фінансовий стан підприємства;
- кадровий - ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, витрати підприємства на навчання та перепідготовку персоналу, рівень заробітної плати, рівень використання мотиваційних механізмів стимулювання праці;

- управлінський - ключове значення мають тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління, відповідність організаційної структури управління потребам ринку та виробництва, наявність та дотримання корпоративної і функціональних стратегій розвитку підприємства;

- інформаційний - ключове значення мають ступінь використання інформаційних технологій, раціональність та ступінь комп'ютеризації системи інформаційних потоків на підприємстві, зручності надійність програмних продуктів, щовикористовує підприємство.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства запропонуємо метод кількісного розрахунку показників конкурентоспроможності підприємства на основі систем стратегічного вимірювання, оскільки саме він відповідає потребам комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства на базі вищезапропонованої моделі.

Особливістю застосування систем стратегічного вимірювання для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є використання у розрахунках суми нормалізованих зважених оцінок (використовується десятибальна шкала), що являє собою оцінку результатів, досягнутих компанією за відповідним фактором. А саме, нормалізація показників дозволяє порівнювати показники за кожним із факторів, що мають різні одиниці виміру.

Порівнюючи оцінки, розраховані за кожним з факторів, можна визначити слабкі місця в реалізації стратегії конкурентоспроможності компанії.

Використання цієї системи комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства дасть змогу побачити картину узгодженості й обґрунтованості докладених зусиль для підвищення конкурентоспроможності підприємства, тобто виконуватиме також й інформаційну роль у підтримці управлінських рішень, а також надасть можливість проектування рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення його в динаміці.

2.3. Аналіз інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств

На сучасному етапі економічного розвитку України проблема конкурентоспроможності підприємств набуває все більшої актуальності. Адже за умов розвитку зовнішньої торгівлі підсилення процесів інтеграції країни в міжнародні організації загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Для виживання в такій конкурентній боротьбі та досягнення домінуючих позицій лідера в галузі необхідно вибрати оптимальний метод щодо конкурентоспроможності підприємства на ринку, постійно досліджувати і аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Отже, бути гнучким і швидко реагувати на всі зміни.

Сама по собі конкурентоспроможність підприємства - це не процес ухвалення рішення, а, скоріше інструмент, що забезпечує доведення до керівництва фактичних даних про набуту підприємством конкурентоспроможність, інформації про досягнуті конкурентні переваги, ступінь їх захищеності і оновлення. Хоча конкурентоспроможність підприємства використовується для аналізу як підприємства так і галузі в цілому, вона повинна сприяти підвищенню якості процесів, орієнтованих на ухвалення управлінських рішень, з тим, щоб допомогти підвищити якість поточних і майбутніх видів діяльності, проектів, програм стратегій і політики.

Таким чином, під інвестиційною привабливістю конкурентоспроможності підприємства, в широкому сенсі будемо розуміти систему (рис. 2.5) дій з ідентифікації стану підприємства за критеріями (показниками) конкурентоспроможності.

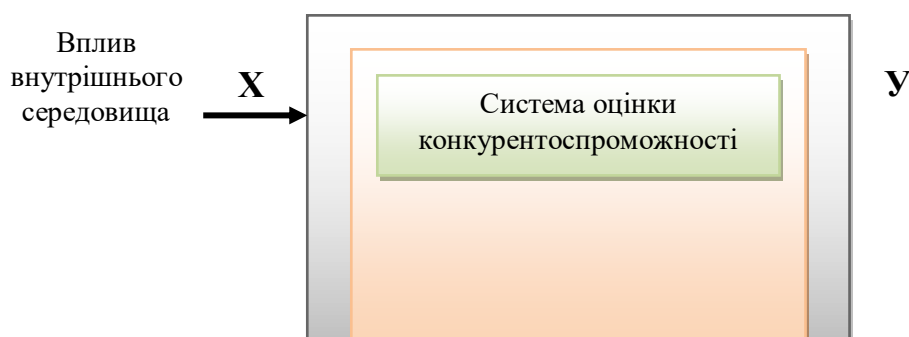




Рис. 2.5. Оцінка інноваційно-інвестиційної привабливості конкурентоспроможності підприємства в системі її управління

Система управління конкурентоспроможністю підприємства на підставі інвестиційних входних впливів зовнішнього середовища X і стану об'єкту управління X_y в минулий момент часу здійснює керуючі впливи Y_k , що надходять на вхід об'єкта управління, тобто безпосередньо керованого процесу. На основі інвестиційного рівня конкурентоспроможності підприємства формується сигнал Y , що подається на вхід блока керування.

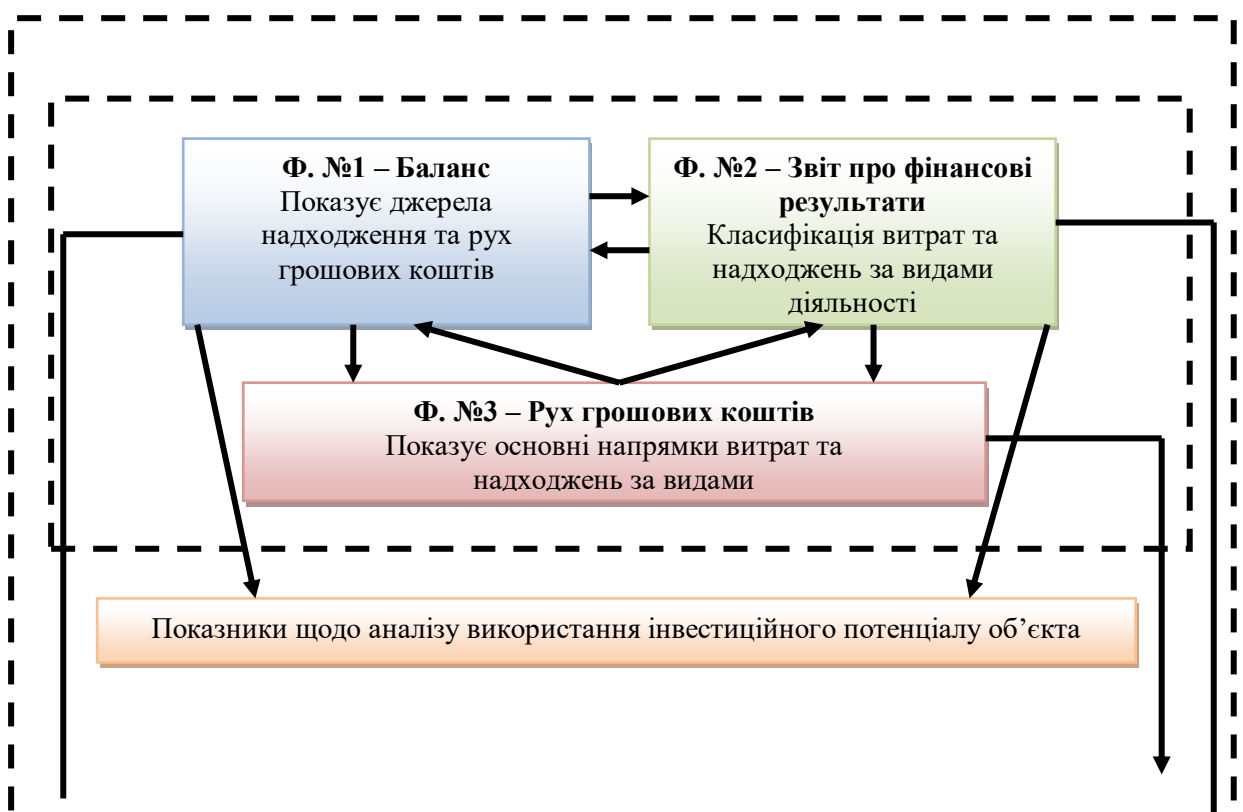
Об'єкт управління здійснює перетворення входних впливів, що надійшли до нього X із урахуванням керуючих впливів Y_k . Система оцінки конкурентоспроможності підприємства має свою структуру, що включає безліч компонентів, що знаходяться в певних відносинах, і свій зміст (сукупність об'єктів і суб'єктів оцінки), а також технології і методи, опис набору конкретних компетенцій і т.п. [18, с.24].

Система інвестиційної привабливості конкурентоспроможності підприємства є багатoelementною, тому при її побудові повинно бути враховано потреби і інтереси структурних складових: суб'єктів (наприклад, керівників) і об'єктів (зокрема, окремих осіб), системи управління персоналом, організації, зовнішнього середовища. Іншими словами, зміст системи оцінки показує, які компоненти до неї входять, якої вони якості і яка їх суть.

Отже, розуміння суті й сучасного змісту інноваційно-інвестиційного привабливості дозволяє нам визначити актуальні напрями вирішення проблеми його ефективного використання в умовах ринкової економіки. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства в усіх її формах здійснюється за рахунок усіх можливих джерел [25]. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства потребує насамперед проведення аналізу використання інвестиційних ресурсів підприємства з урахуванням їх можливих джерел.

Для того, щоб провести аналіз інноваційно-інвестиційних ресурсів підприємства нам потрібні результати проведених аналізів інноваційно-інвестиційної та фінансової діяльності. На основі бухгалтерської та фінансової звітності підприємства, ми проводимо аналіз оцінки інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання [36].

Оцінку інвестиційного потенціалу проводимо за допомогою форм звітності (ф. №1, ф. №2, ф. №3) підприємства у динаміці за декілька років з урахуванням змін на початок та на кінець року (чи за рік в цілому). Також, розрахований коефіцієнт аналізу дасть нам змогу встановити зв'язок між формами фінансової звітності. На нашу думку, методика аналізу використання інноваційно-інвестиційного забезпечення має відбуватися за наступними етапами (рис. 2.6).



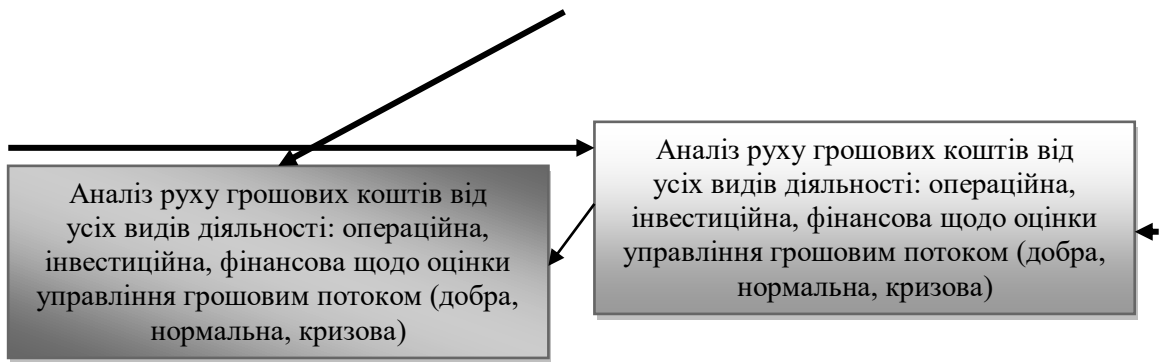


Рис. 2.6. Етапи аналізу використання інноваційно-інвестиційного забезпечення

Перший етап аналізу включає в себе групу показників:

- показники фінансової стійкості й структури капіталу. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи [36]. Вона пов'язана, перш за все, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від інвесторів та кредиторів, тому важливо оцінити оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу підприємства;
- показники рентабельності капіталу. Рентабельність - показник, що характеризує економічну ефективність (відносний показник), який порівнює отриманий ефект із витратами чи ресурсами, які використовуються для досягнення цього ефекту;
- показники реальних і фінансових інвестицій. Це показник бухгалтерської та фінансової форм звітності (ф. №1, ф. №2, ф. №3). Потрібно враховувати, що: ф. №1 - вміщує показники на початок та на кінець звітного року; ф. №2 - показник в цілому за рік; ф. №3 - надходження і витрати за трьома видами діяльності підприємства в цілому за рік.

На підставі цього підходу і показників прибутковості підприємства пропонуємо 4-ту групу показників чистого потоку грошових коштів (табл. 2.5):

- відношення чистого потоку грошових коштів;

- відношення прибутку від усіх видів діяльності;
- відношення прибутку від інвестиційної діяльності до інвестиційного капіталу;
- показники використання інвестиційних ресурсів [36].

Таблиця 2.5

Групи показників прибутковості

№ з/п	Група показників	К-ть показників	Форма звітності
1.	Фінансової стійкості і структури капіталу	7	ф. №1
2.	Рентабельності капіталу	2	

Продовження таблиці 2.5

3.	Реальних і фінансових інвестицій	32	ф. №1, №2, №3
4.	Чистого потоку грошових коштів	10	ф. №1, №2, №3
5.	Використання інвестиційних ресурсів	3	ф. №2

Зокрема, зазначені показники можуть використовуватися як підприємствами так і інвесторами для відбору підприємств щодо інвестування.

Щодо другого етапу аналізу використання інноваційно-інвестиційного забезпечення, то ми вважаємо за необхідне провести аналіз руху грошових коштів за всіма видами діяльності. Форма №3 відображає порядок фінансування операцій будь-якого підприємства і використання ним фінансових ресурсів за видами діяльності. Інформація про грошові кошти корисна тим, що вона надає користувачам фінансової звітності базу щодо оцінки спроможності підприємства залучити й використовувати грошові кошти та їх еквіваленту.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що інноваційно-інвестиційна політика хлібопекарської галузі та її окремі механізми характеризуються неузгодженістю, обмеженістю, неадекватністю

перспективам світового розвитку і, як наслідок, відсутністю системності і скерованості на зростання конкурентоспроможності держави. Незважаючи на певні досягнення в інноваційному розвитку, варто підкреслити, що в Україні існують суперечності між інтересами держави і хлібопекарських підприємств, що орієнтують свою діяльність на інноваційно-інвестиційний шлях. З іншого боку, узагальнення різнобічних досліджень у цій сфері засвідчує існування в Україні значних можливостей адаптації, абсорбції та інтегрування зарубіжного досвіду.

Так, структура витрат на інновації на підприємствах хлібопекарської галузі протягом 2015-2018рр. змінилась повністю: якщо в 2015р. переважали поточні витрати - частка поточних витрат становила 67,5%, то в 2018р. переважали капітальні витрати - 90,9%. Найбільш вдалим роками з точки зору фінансування капітальних інновацій для підприємств хлібопекарської галузі були 2016р. та 2017р. - час придбання нових машин, обладнання, установок.

Зважаючи на виявлені недоліки інноваційно-інвестиційного забезпечення, а також враховуючи передовий досвід, нагальною є проблема концентрації уваги на формуванні стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, за основу якої пропонується взяти стратегію інноваційного прориву з пріоритетом творчої людини [91, с.8-9].

У цьому контексті варто зазначити, що найбільш перспективним напрямком щодо інноваційно-інвестиційного забезпечення може стати встановлення партнерських стосунків між державними, регіональними органами влади і представниками приватних та науково-освітніх сфер економіки в процесі ініціювання кластерного утворення.

Еволюціонування світових кластерних систем наводить на висновок про залежність успіху їх створення і функціонування саме в межах трикутника «державне регулювання і управління - інтелектуальна інфраструктура - виробничий сектор». Регіональна модель «потрійної спіралі», що дозволяє поєднувати інтереси держави, науки і бізнесу, формує

специфічні соціально-економічні відносини, забезпечує ефективну, комплексну, системну і оперативну їх взаємодію. Тісні комунікаційні процеси між елементами цієї моделі синтезують поєднання різноманітних джерел знань і інформації, нових інструментів і прийомів менеджменту, інноваційних розробок і технологічних досягнень. Проведення спільних досліджень підвищує їх перспективність, враховуючи вклад кожного з учасників кластерної структури. Все частіше до таких досліджень в рамках кластера приєднуються зарубіжні партнери, а деякі з них і взагалі проводяться за межами країни, що дає можливість враховувати світовий досвід та інноваційні досягнення.

В умовах слабкості і негнучкості державного уряду, його незацікавленості або фінансової неспроможності, відсутності, обмеженості досвіду створення кластерів, поганої координації дій державних і регіональних установ, недовіри до них суспільства і бізнесу роль провідника кластерних систем має взяти на себе приватний сектор. Активне ініціювання його представниками створення кластерів надасть можливість згрупованим в кластер підприємствам і галузям економіки розвиватись і підвищувати свою конкурентоспроможність. Проте держава має забезпечити належну підтримку в створенні необхідної правової системи, формування сприятливого ділового середовища, зведення наукових спільнот з виробничими секторами економіки, розвиток міжнародної співпраці в галузі кластеризації економіки.

Для реалізації цільової програми ми пропонуємо використати модель «потрійної спіралі», яка має стати основою формування інноваційного кластерного угруповання в галузі хлібопечення. Ролі учасників кластеру мають бути розподілені у відповідності до їх внеску в його становлення і розвиток. Таке формулювання є влучним щодо розподілення ролей серед основних учасників інноваційного кластеру хлібопекарської галузі: бізнес - ініціатор, держава - активатор, наука - каталізатор. Такій підхід до розподілення ролей між основними учасниками кластеру в межах трикутника

«бізнес-держава-наука» дозволить визначити функції, які вони мають виконувати на кожному з етапів формування і розвитку регіонального інноваційного кластеру хлібопекарської промисловості.

Враховуючи світовий та вітчизняний досвід формування кластерних систем, пропонуємо концептуальну модель регіонального інноваційного кластера галузі хлібопечення, в її основу якої покладено розподілення всіх його учасників на окремі групи - сектори, взаємодія і кооперація яких має забезпечити загальне зростання і розвиток інноваційного кластеру (рис. 2.7). Концептуальна модель представляється у вигляді чотирикутної піраміди, кожна сторона якої представлена окремими секторами: адміністративним, ресурсозабезпечуючим, обслуговуючим, науково-кадровим. Функціонування і загальне зростання зазначених секторів має ґрунтуватися на виробничому секторі - основі піраміди.

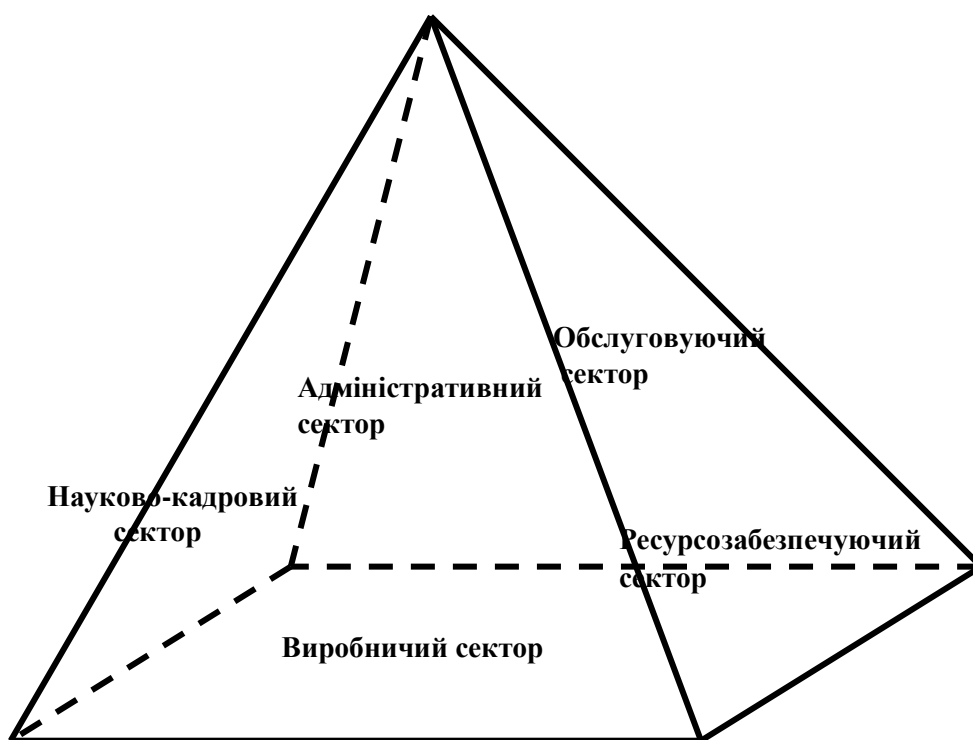


Рис. 2.7. Концептуальна модель регіонального інноваційного кластера хлібопекарської галузі

При такому формуванні регіонального кластера можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між окремими секторами кластерної моделі, кожен з яких привносить свій внесок у його побудову. Подібний зв'язок між учасниками-секторами кластера обумовлений особливостями формування ланцюжка створення доданої вартості хлібопекарської галузі.

Виробничий сектор має стати ядром запропонованої нами моделі формування інноваційного кластера в хлібопекарській галузі, адже саме в ньому створюється інноваційний продукт. До його складу необхідно вводити конкурентоспроможних і інноваційно-активних виробників - хлібопекарські заводи, дрібні і середні пекарні.

При формуванні регіонального хлібопекарського кластеру активна роль має відводитись адміністративному сектору, до складу якого входять державні і регіональні органи влади, а також місцеві регулюючі інститути. Як зазначено, функції, що їх має виконувати учасники сектору, є надзвичайно важливими для функціонування і подальшого розвитку інноваційного кластеру галузі хлібопечення. Вони мають здійснювати всебічну підтримку процесу створення кластеру, його основних учасників, виробничих підприємств, що входять у його склад, забезпечуючи тісний взаємозв'язок між усіма секторами кластерної моделі.

Сфера діяльності науково-кадрового сектору включає в себе підготовку майбутніх фахівців для роботи у кластері, організацію курсів підвищення кваліфікації і перекваліфікації трудових кадрів, проведення науково-дослідних робіт в межах діяльності кластерної структури, розробка нововведень і дослідження інноваційних технологій в рамках спеціалізації кластера. Включення цього сектору у структуру кластеру галузі стає можливим при його довготривалому функціонуванні, адже планування і розвиток інноваційних розробок, підвищення кваліфікації і підготовка кадрів за необхідними спеціальностями стане можливою тільки після адаптації об'єднаних учасників кластеру до основних умов його діяльності. Освітні (перекваліфікаційні) послуги закладами, що входять до складу сектору,

мають надаватися за спеціально-розробленими програмами, які відображають сучасні потреби у професійних знаннях і навичках в сфері спеціалізації кластера.

Значення ресурсозабезпечуючого сектору не можна переоцінити, саме він є однією з основних ланок на шляху створення інноваційного продукту галузі і приймає активну участь у подальшому формуванні його вартості. Основними учасниками цього сектору мають стати підприємства з виробництва основних видів ресурсів (зерно, борошно, інгредієнти для випікання, смакові добавки, ін.), підприємства і сільськогосподарські організації (зерновиробники, зерноелеватори, мірошницькі комплекси), підприємства з виробництва пакувальних матеріалів, виробники сільськогосподарського обладнання і технологій, виробничого (пекарського, мірошницького) обладнання і технологій та ін. Це дозволить скоординувати їх спільні зусилля на шляху зростання конкурентоспроможності галузі хлібопечення і споріднених з нею галузей, надасть можливість прямого доступу хлібозаводів до необхідних ресурсів, обминаючи посередників, що значно відобразиться на врегулюванні собівартості хлібу і хлібобулочних виробів. Для борошномельних комбінатів така згуртованість учасників сектору забезпечить безперебійну поставку зерна від зерновиробників, значно знижуючи роль зернотрейдерів.

Виокремлення сектору послуг або обслуговуючого сектору, до складу якого мають увійти транспортно-логістичні фірми, фінансово-кредитні установи, інвестиційні інститути, інформаційні центри, аудиторські і бухгалтерські компанії, маркетингові і консалтингові агентства, торгові мережі, дозволить забезпечити кластер і його основних учасників необхідними інвестиційними ресурсами для формування і розвитку, здійснювати перерозподіл капіталу всередині кластерної структури, надавати потрібні інформаційні, консалтингові та інші допоміжні спеціалізовані послуги, значно заощаджуючи час і фінансові кошти учасників кластеру. В процесі функціонування кластеру цей сектор має забезпечувати приплив

інвестицій з інших галузей і секторів економіки регіону, створювати сприятливі умови для їх зростання і спрямування на розвиток інвестиційно-інноваційних процесів хлібопекарської промисловості.

Необхідною умовою ефективного функціонування і активного розвитку інноваційного кластеру є тісна взаємодія виробничих елементів один з одним на засадах кооперації і конкуренції, а також з інституціональними структурами, встановлення з ними партнерських стосунків на взаємовигідних умовах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи «Діагностика рівня конкурентного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості», розглянуто ключові методи визначення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств; визначено ефективність існуючих методик; проведено дослідження світового досвіду формування конкуренто-спроможних економік на основі створення регіональних кластерних структур.

1. Встановлено, що позитивним аспектом розвитку бізнесу у діяльності ТОВ «Микулинецький хлібо завод» є заохочення ним конкуренції, яка спонукає до ефективного розміщення і використання ресурсів та пошуку нових, нетрадиційних джерел конкурентних переваг. В даному розділі акцентовано увагу на доцільності розширеного трактування конкурентного розвитку бізнесу як системи вищого порядку і сформульовано передумови національного характеру, які визначають конкурентоспроможність. Це дозволило виявити закономірність формування конкурента для ТОВ «Микулинецький хлібо завод», який здатний до впливу на його споживача, пропонуючи аналогічні або альтернативні способи задоволення потреб.

2. Аналіз і систематизація процесів оцінювання конкурентоспромож-

ності підприємства дали підстави для висновку про застосування якісних (рейтингові), або кількісних (окремі показники різних сфер діяльності підприємства) показників. Системи показників та розглянутих методик не відповідають у повному обсязі критеріям, що необхідно враховувати при оцінюванні конкурентоспроможності саме хлібопекарних підприємств.

3. Виявлено, що конкурентоспроможність має формуватися як системний показник сукупності факторів, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства. Її комплексне оцінювання має здійснюватись на основі «стратегічного бачення» кінцевих результатів у вигляді запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Доведено, що саме концептуальна модель інноваційного кластера хлібопекарської галузі дозволить досягнути конкурентних результатів, а саме:

- підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому і окремих його учасників;
- формування стійких господарських зв'язків між всіма учасниками кластера;
- встановлення умов кооперації і активної співпраці між державними, регіональними органами влади, науково-дослідними і освітніми установами та приватним сектором економіки;
- зростання рівня інвестицій в галузі за рахунок залучення зацікавлених в розвитку кластеру інвесторів, в тому числі іноземних;
- проведення технічного переоснащення підприємств галузі, підвищення рівня технологічних змін як у сільськогосподарському комплексі, так і у переробних галузях; вирішення проблеми сировинного дефіциту хлібозаводів;
- акумуляція фінансових коштів і їх раціональний перерозподіл між учасниками кластера;
- створення сприятливих умов для впровадження інноваційних проектів і підвищення інноваційної активності всіх учасників кластера;

- прискорення інноваційної діяльності шляхом проведення спільних досліджень та більш інтенсивної конкуренції всередині галузі; формування сприятливого бізнес-середовища в регіоні;

- формування нових підприємств і створення нових робочих місць в регіоні та ін.

Їх реалізація формує передумови для підвищення якості продукції, ексклюзивної цінової політики, ефективної взаємодії із споживачами.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням і є процесом прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості,

часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми [7, с.63]. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв:

- строки завершення програми;
- вартість та бюджет програми;
- якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів;
- ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:

- поєднання єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін і в першу чергу учасників програми.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг - комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток - впровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності; скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів;
- економічні засоби - управління запасами; фінансами;

- біхевіористські засоби - зміна поведінки співробітників та їх взаємовідносин.

Активізація людського чинника у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє водночас зниженню соціального напруження, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи Збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

То ж до вищезазначених передумов відносяться сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких, у свою чергу, теж поділяється на підгрупи [29, с.145].

Зовнішні передумови формують зовнішній контекст, у якому діє підприємство опосередкованого впливу, а саме:

- економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

Вищезазначена група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) - окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи. Від них вимагається чітке розуміння ситуації, у якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Щодо внутрішні передумов, ми вважаємо доцільним буде виокремити ті, що охоплюють основні внутрішні функціональні сфери.

- Організаційно-управлінські: спроможність організації застосовувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток; усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми

підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом; економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми); наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль мислення і роботи; використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень.

- Техніко-технологічні: відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології.

- Фінансові: наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок; фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів.

- Кадрові: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем; навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації; стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів; розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

З огляду на сформульовані засоби щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, своєрідними ж у даній ситуації індикаторами нагальності розробки та впровадження програми можна вважати ті, що стосуються конкретного підприємства:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється

підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу [51, с.52]:

- стадія 1 - обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей програми; визначення завдань у рамках програми: визначення напрямів дій, що охоплюються програмою; розробка проектної організаційної структури; складання плану-графіка програми;
- стадія 2 - аналіз інформування всіх учасників програми: збирання даних; опис ситуації; узгодження базового періоду; аналіз можливих завдань; розробка концепції (узагальнено); розробка детальних програм; створення цільових груп по завданнях; ознайомлення з планом-графіком; складання звіту про очікувані результати;
- стадія 3 - впровадження: інформування всіх учасників; встановлення механізмів контролю за реалізацією програми; здійснення необхідних заходів; отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

На практиці кількість стадій (етапів) розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств

На хлібопекарських підприємствах, які збираються впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

Отже, до здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Іншим цінним прикладом концепції розробки програми підвищення конкурентоспроможності є ефективна система управління підприємством, елементом якої є управління конфліктами.

У сучасних умовах конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітна. Підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним: конфлікт - безумовно невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [52].

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Однак якщо сконцентруватись на деяких причинах, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; неефективна система мотивування; недосяжні цілі тощо, - то можна зробити один дуже важливий висновок: усі ці причини прямо чи опосередковано пов'язані із керуючою системою організації, яка за умов існування цих причин не змогла віднайти ефективні методи управління підприємством. Адже власне керівники здійснюють управління організацією і реалізують процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Безумовно, конфлікти, що породжуються цими причинами, та й саме існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, а відтак, послаблюють його конкурентоспроможність.

Відтак, ми пропонуємо провести аналіз залежності між ефективністю управління конфліктами та стилями управління на основі відомої управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона [52]. Розглядаючи цю модель, основні її характеристики стосовно управління конфліктами можна подати так:

- при застосуванні стилю керівництва «збіднене управління» керівники залишаються осторонь конфліктних ситуацій, тому абсолютно очевидним є низький рівень ефективності управління конфліктами за такого стилю;

- застосовуючи стиль «влада-підпорядкування», керівник намагається вирішувати конфлікти вольовим шляхом, нав'язуючи сторонам свої погляди, а в конфліктах, де керівник є безпосереднім учасником, він відстоює тільки свою думку з відповідним нав'язуванням своєї позиції, тому такий підхід до управління конфліктами є також неефективним;

- стиль керівництва «управління на засадах приміського клубу», який передбачає максимальне врахування інтересів працівників, стимулює керівника не допускати конфліктних ситуацій, що є безумовним позитивом, має і певні недоліки;

- при застосуванні стилю «організаційне управління» керівник намагається управляти конфліктами так, щоби всім догодити, займаючи відповідну позицію;

- найефективнішим з погляду не тільки загальних результатів управління організацією, але й щодо ефективності управління конфліктами є стиль «групове управління», який передбачає власне управління конфліктами із всіма його складовими.

Однак є певні недоліки щодо аналізу конфліктів поєднано із стилями керівництва. Основним недоліком є те, що ця модель передбачає управління швидше міжособистісними конфліктами та конфліктами, які виникли на психологічному рівні. Це можна чітко прослідкувати на прикладі стилю «управління на засадах приміського клубу», який передбачає недопущення виникнення конфліктів поряд із намаганням максимально врахувати інтереси працівників. Ще одним недоліком розгляду управління конфліктами крізь призму стилів керівництва є те, що зв'язок між стилями управління та ефективністю управління конфліктами є невстановленим. Очевидним є лише те, що найменш ефективним є управління конфліктами за умов «збідненого управління», а найефективнішим - за умов «групового управління», однак яким є цей зв'язок, не відомо. Для встановлення цього взаємозв'язку треба ввести допоміжну змінну - результативність організації.

Залежність між рівнем конфлікту та рівнем результативності доведення не потребує, а от як впливає рівень врахування інтересів виробництва та працівників на рівень результативності, потрібно дослідити. Очевидно, що організаційна результативність прямо залежить від врахування інтересів виробництва та працівників, однак ця залежність не є лінійною. Цю залежність доцільно описати так:

Організаційна результативність = $f(\text{врахування інтересів виробництва врахування інтересів працівників опір системи})$.

Як видно, крім врахування виробничих інтересів та інтересів працівників, організаційна результативність також залежить від так званого опору системи, причому опір системи навпаки обернено впливає на результативність, послаблюючи дію двох попередніх факторів. До опору системи варто віднести будь-які перешкоди, які можуть завадити реалізації того потенціалу, який містять врахування виробничих та людських інтересів, тобто опором може бути відсутність фінансових, матеріальних та інших ресурсів, часу тощо, що не дозволить повністю врахувати зазначені інтереси. Зокрема до опору треба віднести надмірну увагу керівництва до реалізації своїх інтересів на шкоду іншим інтересам.

Графічно залежність між організаційною результативністю та зазначеними факторами можна представити так, як це зображено на рис. 3.2.

Варто зазначити і певні особливості досліджуваної залежності:

- для рівня врахування інтересів вживається така шкала оцінювання: недостатній рівень потрібно розцінювати як низький або занадто високий рівень, а той рівень, при якому організаційна результативність прямує до максимуму, потрібно розцінювати як оптимальний;
- опір системи є змінною величиною; він буде найбільшим, зрозуміло, при недостатньому врахуванні інтересів, і буде поступово зменшуватись при збільшенні врахування інтересів, тобто намагання максимізувати врахування інтересів спонукатимуть керівництво до пошуків можливостей цієї реалізації, що автоматично зменшуватиме опір системи;

- модель залежності результативності від зазначених факторів доцільно розглядати в короткостроковому періоді, адже зрозуміло, що максимальне врахування інтересів є можливим тільки в нетривалому періоді через змінність внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- між рівнем врахування інтересів та опором системи варто встановити таку залежність: рівень врахування інтересів = 1 - рівень опору, - що і підтверджує попередньо виражену гіпотезу;

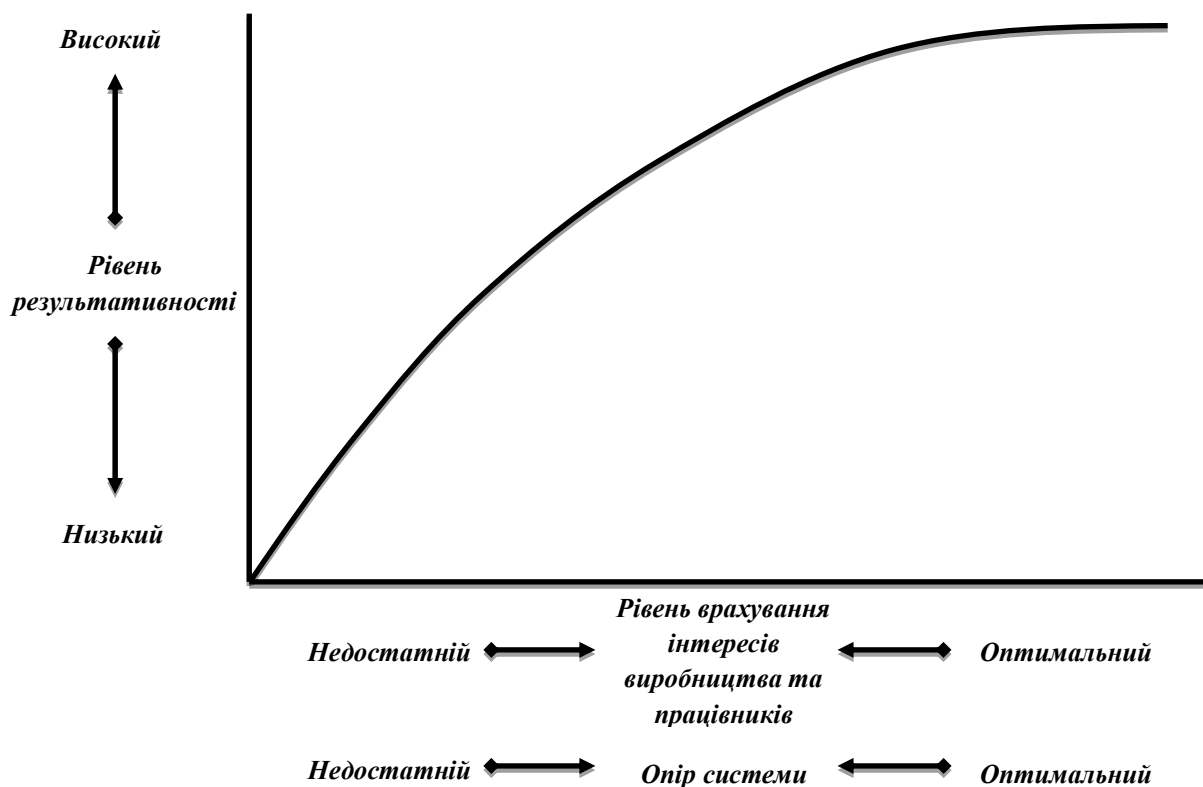


Рис. 3.2. Залежність результативності підприємства від рівня врахування інтересів

- модель розглядає тільки ті ситуації, при яких на результативність впливають тільки задані фактори, тому крива бере свій початок з початку координат.

Якщо пригадати вплив конфлікту на результативність, можна простежити цікаву закономірність. Криві, що співвідносять вплив рівня конфлікту, рівня врахування інтересів виробництва та інтересів працівників на рівень результативності, є ідентичними. І річ не в тому, що криві збігаються, вони можуть і не збігатися ідеально, а річ у тих залежностях, що вони ілюструють. Отже, рівень результативності зростатиме в тому випадку, коли зростатиме рівень врахування інтересів виробництва, інтересів працівників та змінюватиметься в напрямку оптимуму рівень конфлікту. Та найголовніший висновок в іншому.

Відношення керівників до конфліктів є одним із елементів стилю керівництва, а оскільки найважливішими факторами, що визначають той чи інший стиль, є рівень врахування інтересів виробництва та рівень врахування інтересів працівників, очевидно, є сенс встановити залежність між цими факторами та рівнем конфлікту. Для цього спочатку треба накласти криву результативності на управлінську сітку Блейка-Моутон (рис. 3.3).

Як видно, рівень результативності зростатиме впродовж сітки від стилю «збіднене управління» до стилю «групове управління», що підтверджує той факт, що зростання врахування усіх організаційних інтересів позитивно впливає на результативність. Крім того, оскільки крива результативності ілюструє зміну рівня конфлікту, ми можемо спостерігати такі закономірності:

- відповідно до стилю «збіднене управління» керівники докладають мінімальних зусиль для досягнення будь-яких позитивних результатів у підприємстві, а до конфліктів у них якщо не негативне, то принаймні байдуже ставлення, зазвичай такий стиль управління конфліктами не сприяє розв'язанню конфліктів, тому очевидним є те, що конфлікти у такому випадку можуть мати хронічний, затяжний, гострий характер і дисфункціонально впливатимуть на підприємство. Іншими словами, рівень таких конфліктів буде недостатнім та відповідатиме низькому рівню організаційної результативності;

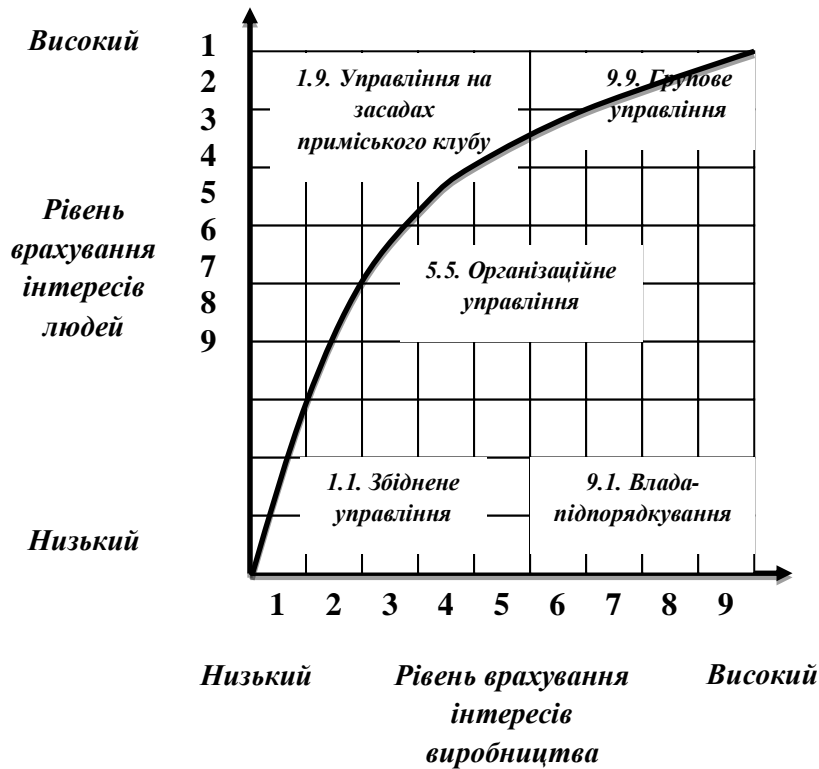


Рис. 3.3. Зміна рівня результативності з врахуванням застосування стилів керівництва

- збільшуючи турботу тільки про виробництво, як відомо, керівники поєднують це з найменшим врахуванням інтересів працівників, тому очевидним є виникнення великої кількості конфліктів, що породжується власне психологічним та моральним незадоволенням колективу. Ці конфлікти можуть перерости у кризові явища, беручи до уваги стиль поведінки керівників під час конфліктів - нав'язування своєї думки, вирішення конфлікту на власний розсуд. Однак варто зазначити, що конфліктів, які породжуються не у сфері відносин між працівниками, може стати менше через надмірну увагу до виробничих потреб;
- у випадку збільшення врахування інтересів працівників поряд із неврахуванням виробничих інтересів можна сподіватись на зменшення конфліктів, породжених несприятливою атмосферою, незадоволенням працівників тощо, однак занедбання виробництва призведе до виникнення іншої маси

конфліктів, які можуть породити зокрема і попереднього типу конфлікти. Такий стиль управління - «управління на засадах приміського типу», - як і попередній стиль –«влада-підпорядкування» не є ефективними з погляду управління конфліктами;

- хоча стиль управління «організаційне управління» є значно кращим порівняно із попередніми стилями, однак його суттєвий недолік полягає в тому, що він не передбачає значних можливостей для швидкого росту, тобто для розвитку організації. За такого стилю керівники намагаються управляти конфліктами, намагаючись шукати компроміси, а не дійсно розв'язувати конфлікти. Такий підхід не є ефективним, оскільки не усуваються джерела конфлікту, тобто відсутнє реальне управління конфліктами;

- максимального рівня результативності досягають за умов використання стилю «групове управління». Саме використовуючи цей стиль управління, керівники намагаються управляти конфліктами, досліджуючи конфлікти та намагаючись усувати джерела їхнього виникнення. Як видно з рис. 3.3, за такого стилю управління конфлікт досягає свого оптимального рівня.

Отже, в результаті розробки концепції та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства виявлено, що під час вибору стилю управління керівники повинні орієнтуватись на стиль керівництва «групове управління», оскільки рівень конфлікту досягає свого оптимального рівня за використання власне цього стилю. Також потрібно зважати на те, що цей стиль є найефективнішим безвідносно до конфліктів, тому, обираючи його як стиль управління підприємством та всіма його складовими, можна досягти значних успіхів, а саме: враховуючи інтереси працівників, виробничі інтереси керівники підприємства зможуть досягати високого рівня результативності та забезпечувати конкурентні переваги підприємства, посилюючи його внутрішнє середовище.

3.2. Етапи розробки механізму управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства

Сучасний етап глобалізації в світі характеризується розвитком та піднесенням новітніх комунікаційних технологій і транспортних засобів. Все це зумовлює те, що відстані між різноманітними графічними регіонами поступово зменшуються. З ціллю досягнення національного масштабу все більше і більше підприємств прагнуть вийти на забіжні ринки. Тому для того щоб удосконалювати способи виходу на світову арену, підприємство потребує нових теоретичних і практичних підходів удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності заради досягнення поставленої мети, система формування і впровадження стратегії виходу на світовий ринок, що дозволить підприємницьким структурам забезпечити тривалі конкурентні переваги у глобальній економіці.

Так, для успішної діяльності суб'єктів економіки в умовах спаду виробництва, посилення конкурентного суперництва на внутрішньому і світовому ринках, випереджального росту потреб споживачів особливого значення набувають методи, які дозволяють не лише вимірювати, підтримувати, але й цілеспрямовано управляти рівнем конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність у сучасних умовах стає проблемою ефективної діяльності промислових підприємств, забезпечення сталого рівня їхнього економічного положення.

Управління конкурентоспроможністю продукції хлібопекарських підприємств потребує витрачання додаткових фінансових засобів виробника. Підприємство не в змозі одночасно інвестувати вдосконалення всіх власних проєктів. Виникає питання вибору проєктів, інвестування яких для підприємства є більш доцільним. Товаровиробник опиняється в ситуації, коли йому необхідно обрати пріоритетні виробничі проєкти, що відповідають напрямкам його стратегічного розвитку. У внутрішньому середовищі підприємства при цьому виникає суперництво між окремими проєктами за право пріоритетного розвитку. Тому, на нашу думку, для характеристики окремих продуктів хлібопекарських підприємств у внутрішньому середовищі доцільно ввести поняття внутрішньої конкурентоспроможності. Внутрішню

конкурентоспроможність можна визначити як результат ринкової боротьби між продуктами хлібопекарського підприємства з метою отримання заздалегідь визначених вигод виробника шляхом посилення мотиваційного механізму споживача. Вигодами при цьому можна вважати:

- досягнення визначеної прибутковості діяльності;
- підвищення рентабельності виробництва;
- зміцнення позиції на ринку;
- підвищення іміджу і т. ін.

Запропоноване поняття суттєво розширює межі конкурентної боротьби, свідчить про джерело її формування та дозволяє приймати обґрунтовані рішення відносно розвитку кожного виробу хлібопекарського підприємства. Виходячи з цього, вироблена нами методологія подальшого дослідження передбачає показник внутрішньої конкурентоспроможності розглядати як додатковий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Грунтуючись на дослідженні продукту в ринковому середовищі, він підвищує об'єктивність вибору напрямку інвестування розвитку окремих проектів підприємства. Тому ми вважаємо, що вибір хлібопекарським підприємством виробів - претендентів на вдосконалення, повинен здійснюватися на основі зіставлення оцінок внутрішньої конкурентоспроможності та конкурентоспроможності товарів на ринку (рис. 3.4).

Процес управління продуктом за даною моделлю починається з розрахунку рівня його ринкової конкурентоспроможності. Як метод, який враховує при визначенні ринкової конкурентоспроможності всі особливості знеособленого продукту, найбільш повно задовольняє потреби оцінки, може бути обраний таксономічний підхід. Він дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку, яка дає можливість порівнювати об'єкти дослідження за необмеженою кількістю чинників, використовуючи при цьому як кількісні, так і якісні ознаки [25].

Другим етапом управління хлібопекарським продуктом є визначення його внутрішньої конкурентоспроможності. Розрахунок рівня внутрішньої конкурентоспроможності виробів доцільно здійснювати згідно з етапами:

- визначення мети оцінки конкурентоспроможності виробу;
- складання повного переліку проектів підприємства;
- визначення груп індикаторів внутрішньої конкурентоспроможності залежно від мети оцінювання;

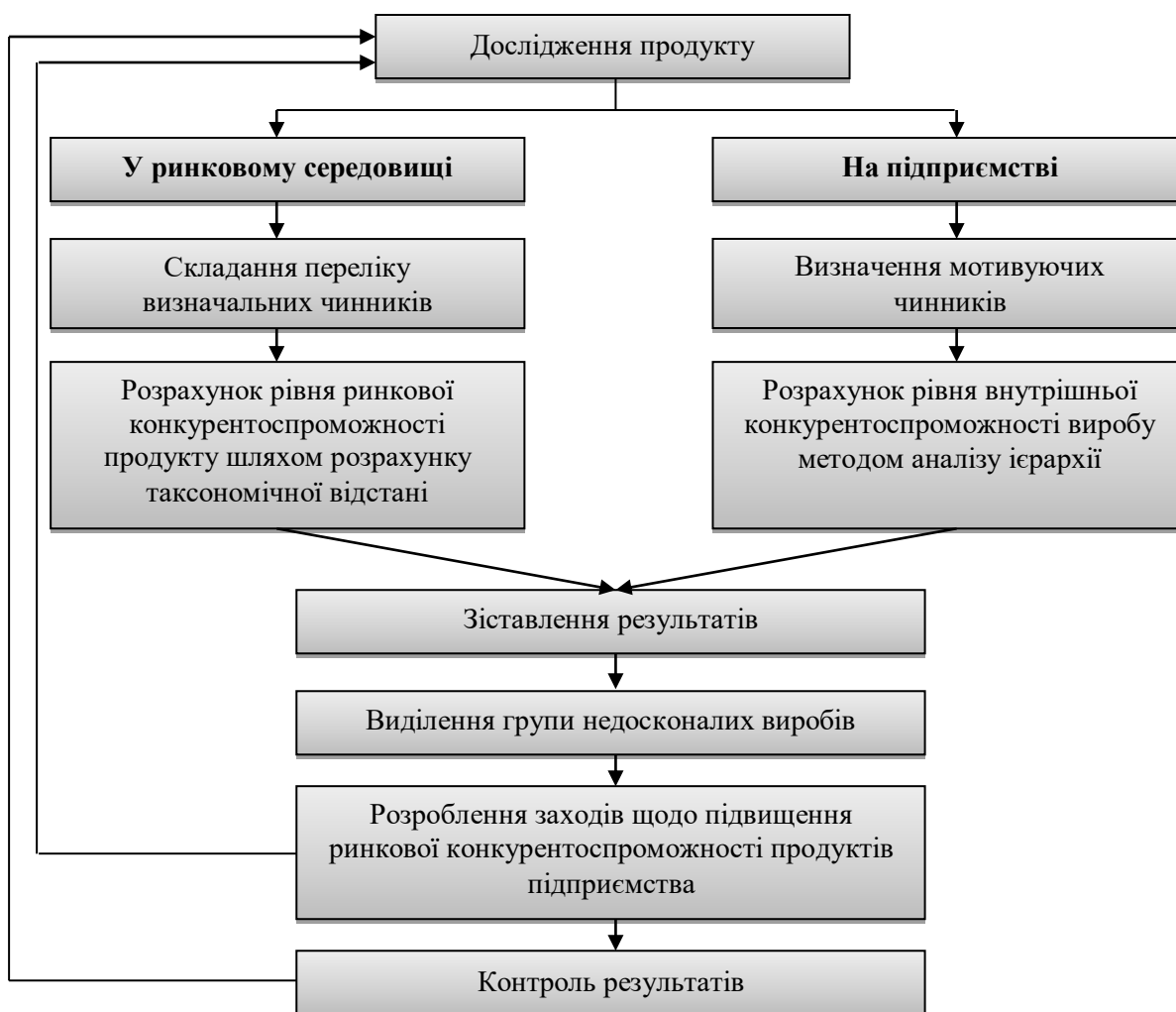


Рис. 3.4. Схема управління конкурентоспроможністю за принципом зіставлення оцінок

- розрахунок показників внутрішньої конкурентоспроможності для кожного виробу;
- обґрунтування висновку про рівень внутрішньої конкурентоспромож-

ності та розроблення заходів, спрямованих на управління виробами.

Крім того, не менш важливим етапом розрахунку значення внутрішньої конкурентоспроможності є складання обґрунтованого переліку чинників, що необхідно врахувати. Розраховуючи внутрішню конкурентоспроможність певного хлібопекарського продукту, її доцільно оцінювати за чинниками, що визначають привабливість виробництва продукту для підприємства, оцінюючи його потенційний корисний ефект.

В даній ситуації кожен із чинників внутрішньої конкурентоспроможності має специфічні цілі використання і розвитку, має різну ступінь важливості для підприємства, піддається впливу різних факторів. Залежно від індивідуальних особливостей діяльності хлібопекарських підприємств, особливостей оцінюваних виробів можливе використання різних конфігурацій груп важливих показників. Ми пропонуємо оцінку внутрішньої конкурентоспроможності виробів здійснювати за виробничо-фінансовими, інтелектуальними, репутаційними, макро- та мікроекономічними групами ознак. Зазначені групи чинників можуть бути уточнені залежно від індивідуальних особливостей діяльності хлібопекарських підприємств та властивостей оцінюваних виробничих проектів.

Отже, оптимальним методом оцінки внутрішньої конкурентоспроможності, на нашу думку, можна вважати метод аналізу ієрархій, який дозволяє визначити найбільш значущі для підприємства замовлення, що в подальшому і можуть бути предметом ефективного й дієвого вдосконалення [79].

Остаточне рішення відносно доцільності вдосконалення того чи іншого виробу хлібопекарського підприємства повинно ґрунтуватися на зіставленні показників, які характеризують ступінь привабливості товару на ринку (ринкову конкурентоспроможність - K), а також ступінь вигідності розвитку виробництва даного продукту для товаровиробника (внутрішню конкурентоспроможність виробу - Q).

Виникає об'єктивна необхідність у виборі бази порівняння - рівня розвитку показників, який можна вважати достатнім при характеристиці внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності. За базу порівняння доцільно обрати граничний рівень розвитку показників. Як критерій для показника ринкової конкурентоспроможності ($K_{\text{гран}}$) пропонується використовувати середню зважену величину, що враховує не лише ступінь близькості характеристик продукту до еталонного зразку, але також обсяги продажів даного продукту на ринку.

Для вибору достатнього рівня розвитку внутрішньої конкурентоспроможності ми пропонуємо скористатися принципом Парето.

Після визначення бази порівняння для розрахованих рівнів ринкової та внутрішньої конкурентоспроможності рекомендується скористатися картою ступеня бажаності розвитку проектів для підприємства, яка являє собою матрицю кореляції двох різнорідних оцінок конкурентоспроможності (рис. 3.5). Карта бажаності розвитку проектів демонструє графічне подання психологічної оцінки кожного окремого виробничого проекту хлібопекарського підприємства. Будується система координат, вісь абсцис якої відбиває значення Q , на осі ординат відкладаються значення K . Початком координат можна вважати точку перетину прямих, проведених через значення, що характеризують достатній рівень розвитку показників.

Виходячи з того, що значення рівня ринкової конкурентоспроможності, розраховані як таксономічна відстань, потрапляють в інтервал від 0 до 1, як засіб аналізу отриманих оцінок доцільно обрати їх зіставлення зі шкалою бажаності Харрінгтона. За допомогою шкали бажаності оцінюються параметри об'єктів або процесів із погляду їхньої придатності до використання або бажаності стосовно якогось практичного застосування [19].

У результаті побудови координатних осей карта бажаності розвитку проекту поділяється на чотири квадранти:

- лівий верхній квадрант - зона безперспективних виробів;
- правий верхній квадрант - зона низької та дуже низької бажаності

розвитку виробу за невивідності його розвитку для підприємства;

- лівий нижній квадрант – зона умовної бажаності розвитку виробів.

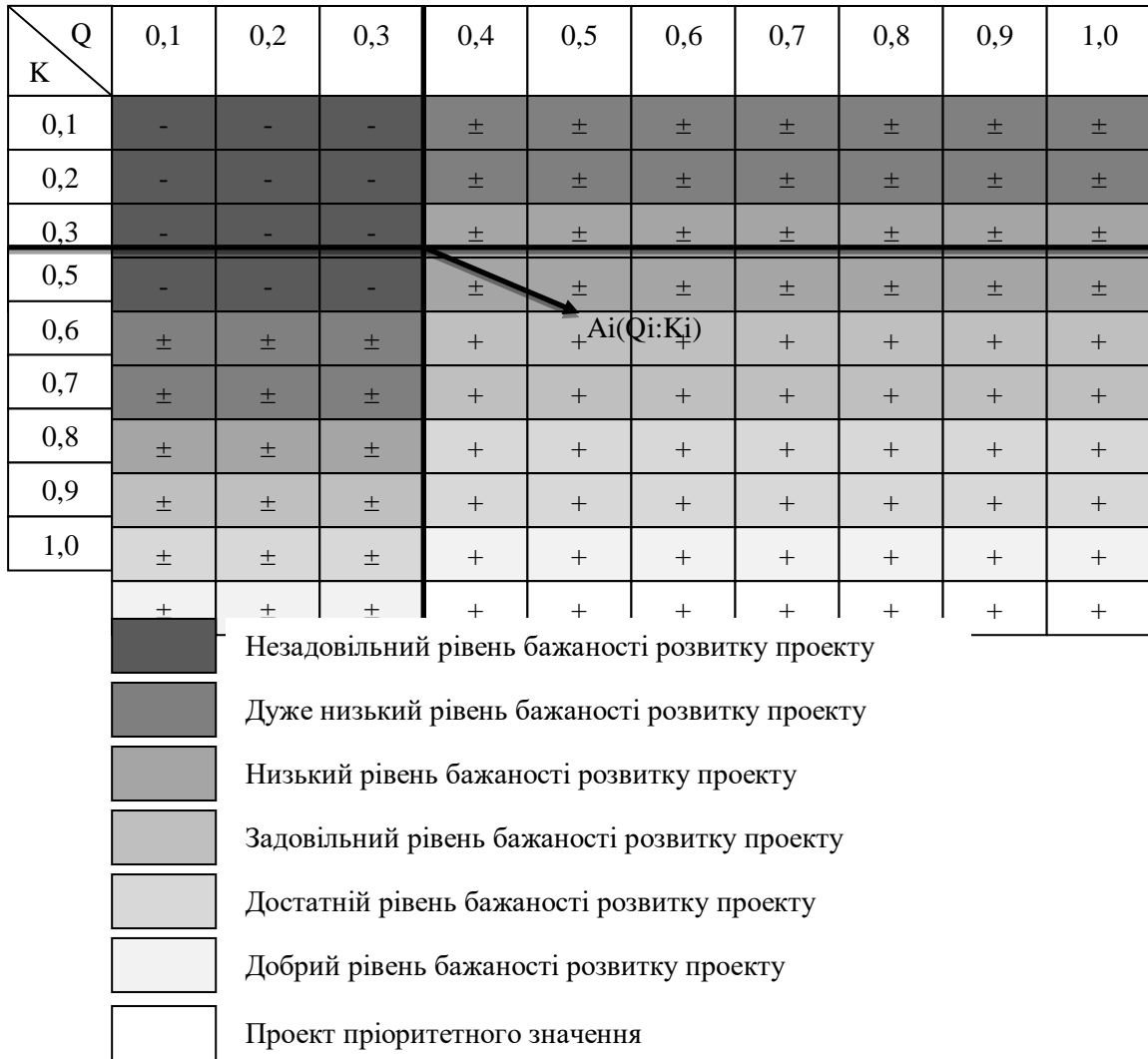


Рис. 3.5. Карта ступеня бажаності розвитку проектів

Розвиток виробничого проекту можна вважати бажаним лише при досягненні задовільного рівня ринкової конкурентоспроможності відповідного продукту;

- правий нижній квадрант - зона бажаного розвитку проектів. Ступінь бажаності залежить від рівня ринкової конкурентоспроможності, що визначається за шкалою Харрінгтона [19].

Для визначення ступеня бажаності вдосконалення кожного з виробів хлібопекарського підприємства достатньо побудувати вектор із початком у

точці початку координат. Кінець вектора знаходиться в точці A_i з координатами $(Q_i; K_i)$.

Таким чином, запропонована матриця бажаності розвитку проектів дозволяє зіставити оцінки внутрішньої конкурентоспроможності продукції та її конкурентоспроможності в ринковому середовищі, що дає можливість прийняти обґрунтоване рішення стосовно доцільності фінансування окремих проектів хлібопекарського підприємства з метою покращення ринкових позицій відповідних продуктів при виході на зовнішні ринки.

Отже, під час прийняття рішень стосовно управління конкурентоспроможністю хлібопекарського продукту сьогодні недостатньо визначити лише рівень його ринкової конкурентоспроможності. Для того щоб ефективно вдосконалювати хлібопекарський продукт, підприємство повинно бути впевненим у тому, що такі дії корисні для нього. Воно повинно заздалегідь розраховувати, розвиток якого з його виробів є на певному етапі найдоцільнішим, тобто розрахувати внутрішню конкурентоспроможність продукту. При цьому отримана оцінка не повинна сприйматися як статична величина. Вона, також як і рівень ринкової конкурентоспроможності, є функцією часу та залежить від багатьох внутрішніх чинників забезпечення випуску продукту та показників невизначеності ринкового середовища.

У цьому контексті корисною для етапів розробки механізму управління конкурентоспроможності в цілому, і управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, зокрема, може бути ідея структурування програм підвищення конкурентоспроможності, яка являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію).

Таке бачення етапів підвищення конкурентоспроможності орієнтовано на досягнення цілі підвищення конкурентоспроможності продукту або фірми в рамках жорстко обмежених ресурсів і обмежень по часу. Для досягнення поставлених цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, які виділені для реалізації проекту підвищення

конкурентоспроможності в цілому також розподіляються між цілями (рис.3.6).

Рис. 3.6. Інструменти структурування проекту підвищення конкурентоспроможності

Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі визначають часові обмеження для завдань, які є складовими проекту) і визначаються члени команди проекту, які відповідають за даний напрямок. Після того, як проект в цілому деталізований до цілей і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей формується ієрархічна структура завдань, яка являє собою «дерево цілей» програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.7).

В процесі формування команди проекту виокремлюється структурна схема організації програми, яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі структурної моделі програми і структурної схеми організації будується «матриця розподілу відповідальності», а на основі структури проекту і даних щодо вартості окремих її елементів будується «дерево вартості» програми [22,с.12-14].



Рис. 3.7. Дерево цілей програми підвищення конкурентоспроможності

Загалом, дана структура дозволяє розподілити загальний об'єм робіт по проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються задля управління спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто є логічною структурою програми, оскільки визначає послідовність виконання робіт:

- розбивка проекту на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження робіт зі структурою організації та ресурсами;
- оцінка необхідних витрат - коштів, часу та матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за затратами;
- узгодження робіт по проекту з системою ведення бухгалтерських

рахунків;

- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [23].

Прагнучи до стабільності суб'єкт господарювання пророкує для себе надмірне прагнення до постійної адаптації. Тому потрібен баланс тенденцій і забезпечення суб'єкту господарювання динамічної рівноваги на основі інструментів, що використовуються для структурування.

Отже, формування конкурентних переваг повинно здійснюватись за різних умов стратегічного процесу, поєднуючи і проривні, і поступові управлінські інновації.

Так, запропонований варіант етапів механізму управління конкурентоспроможністю продукції хлібопекарських підприємств передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Так, витрати пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально

можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію [24].

Оцінку очікуваної ефективності слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

- про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;
- про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;
- про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг є визначальним чинником сукупностей дій, які приносять результат. При цьому найважливішими завданнями, що потребували вирішення, були розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (рис. 3.8): процеси ініціювання (прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту)); процеси планування (визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення); процеси виконання (координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану); процеси аналізу та контролю (визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій); процеси керування (визначення необхідності корегуючих

дій, їх погодження, затвердження і застосування); завершальні процеси (формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін).

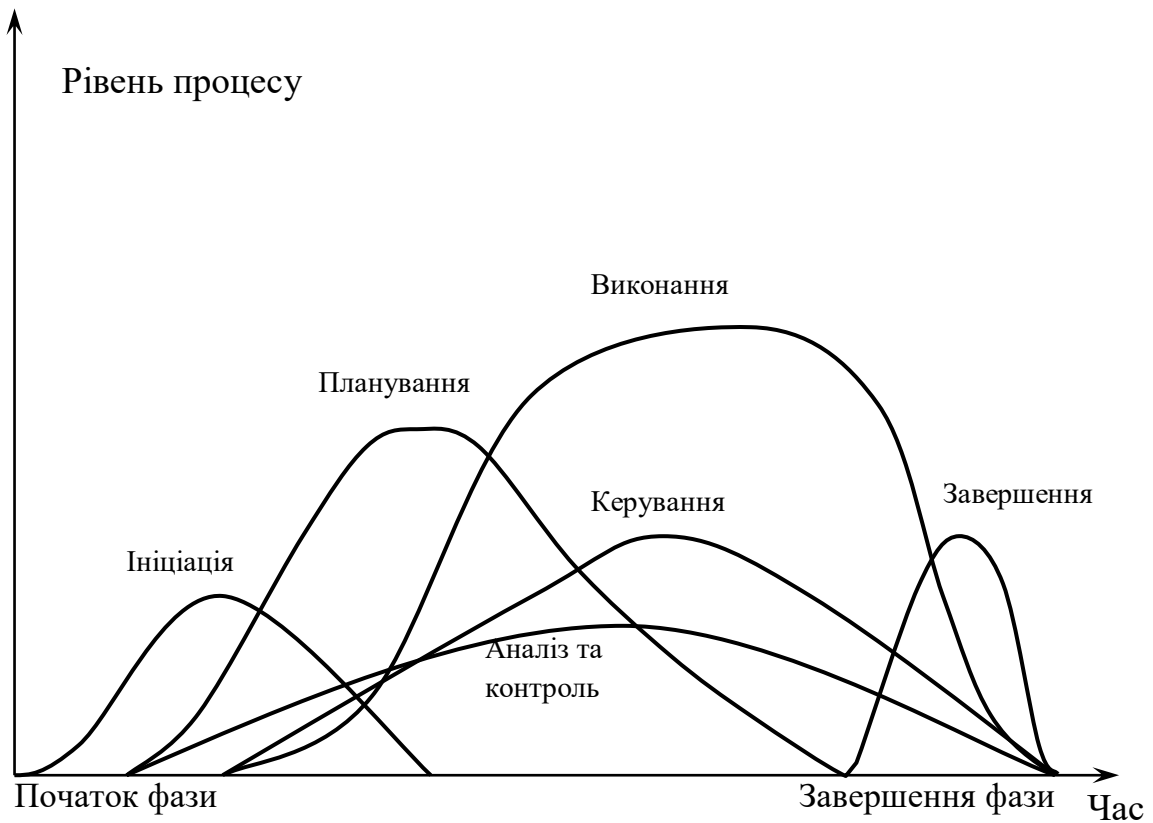


Рис. 3.8. Процеси управління програмою

Аналіз основних позицій зазначеного підходу дозволяє констатувати, що процеси управління програмою (проектом) накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми (проекту), як проілюстровано на рис. 3.9.

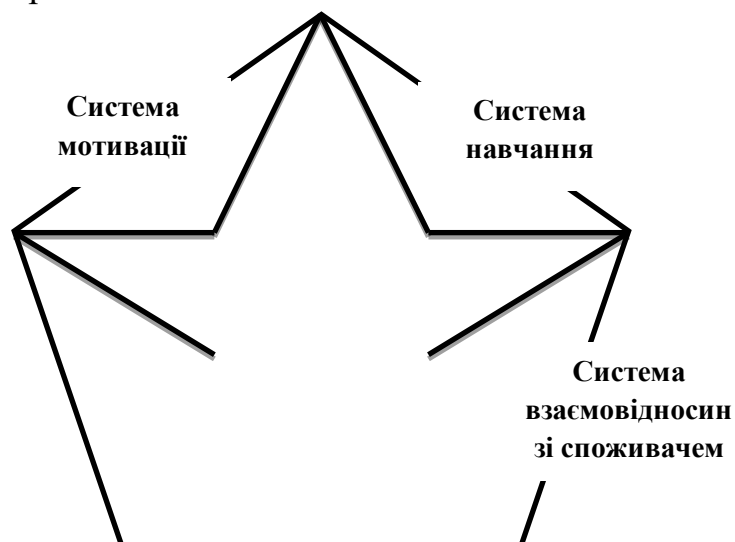




Рис. 3.9. «Зірка якості»

Якщо скористатися наведеною «зіркою якості», то в історії розвитку документованих систем якості можна виділити 5 етапів і представити їх у вигляді 5-ти «зірок якості».

Крім того процеси управління проектами пов'язані завдяки своїм результатам - результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи «Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства» здійснено ретельний порівняльний аналіз існуючих теоретичних положень управління конкурентоспроможністю; розроблено систему заходів підвищення конкурентоспроможності у хлібопекарській промисловості.

1. Розробка та впровадження системоутворюючої технології підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати на основі комплексної програми:

- програма - це комплекс взаємопов'язаних науково-технічних, технологічних, організаційних, економічних, нормативно-правових, соціальних та спеціальних завдань, які спрямовані на реалізацію державної політики та

пріоритетних напрямів щодо створення сучасної технології забезпечення як внутрішніх, так і зовнішньоекономічних зв'язків (експорт, імпорт). Програма повинна бути спрямована на вирішення таких основних завдань: формування правових, організаційних, економічних, технологічних, технічних передумов; застосування та розвиток сучасних інформаційних технологій в організації.

2. У процесі дослідження виявлено протиріччя забезпечення конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях, що зумовлюється відсутністю стратегії підвищення конкурентоспроможності та стратегії переходу до реалізації програми, і як наслідок, - механізму їх причинно-наслідкових зв'язків та гармонізації.

3. Прогалиною в наукових дослідженнях є відсутність концептуального вирішення проблеми управління конфліктами, що відбуваються на підприємствах.

Конфлікти, що відбуваються на підприємстві, призводять до зміни результативності підприємства та впливають на його внутрішнє середовище, які, як відомо, можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Ефективне управління конфліктами допомагатиме забезпечувати необхідний рівень результативності та підсилуватиме слабкі та сильні сторони підприємства.

4. Дослідження етапів розробки механізму управління рівнем конкурентоспроможності продукції торгівельного підприємства дозволило сформулювати концепцію, суть якої полягає в його здатності до неперервного продукування інновацій. Окреслено концептуальні моменти застосування інформаційно-інноваційного механізму для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням і є процесом прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення

визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми [7, с.63]. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв:

- строки завершення програми;
- вартість та бюджет програми;
- якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів;
- ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:

- поєднання єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін і в першу чергу учасників програми.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг - комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток - впровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності; скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів;
- економічні засоби - управління запасами; фінансами;

- біхевіористські засоби - зміна поведінки співробітників та їх взаємовідносин.

Активізація людського чинника у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє водночас зниженню соціального напруження, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи Збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

То ж до вищезазначених передумов відносяться сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких, у свою чергу, теж поділяється на підгрупи [29, с.145].

Зовнішні передумови формують зовнішній контекст, у якому діє підприємство опосередкованого впливу, а саме:

- економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

Вищезазначена група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) - окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи. Від них вимагається чітке розуміння ситуації, у якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Щодо внутрішні передумов, ми вважаємо доцільним буде виокремити ті, що охоплюють основні внутрішні функціональні сфери.

- Організаційно-управлінські: спроможність організації застосовувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток; усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми

підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом; економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми); наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль мислення і роботи; використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень.

- Техніко-технологічні: відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології.

- Фінансові: наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок; фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів.

- Кадрові: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем; навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації; стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів; розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

З огляду на сформульовані засоби щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, своєрідними ж у даній ситуації індикаторами нагальності розробки та впровадження програми можна вважати ті, що стосуються конкретного підприємства:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється

підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу [51, с.52]:

- стадія 1 - обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей програми; визначення завдань у рамках програми: визначення напрямів дій, що охоплюються програмою; розробка проектної організаційної структури; складання плану-графіка програми;
- стадія 2 - аналіз інформування всіх учасників програми: збирання даних; опис ситуації; узгодження базового періоду; аналіз можливих завдань; розробка концепції (узагальнено); розробка детальних програм; створення цільових груп по завданнях; ознайомлення з планом-графіком; складання звіту про очікувані результати;
- стадія 3 - впровадження: інформування всіх учасників; встановлення механізмів контролю за реалізацією програми; здійснення необхідних заходів; отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

На практиці кількість стадій (етапів) розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств

На хлібопекарських підприємствах, які збираються впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

Отже, до здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Іншим цінним прикладом концепції розробки програми підвищення конкурентоспроможності є ефективна система управління підприємством, елементом якої є управління конфліктами.

У сучасних умовах конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітна. Підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним: конфлікт - безумовно невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [52].

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Однак якщо сконцентруватись на деяких причинах, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; неефективна система мотивування; недосяжні цілі тощо, - то можна зробити один дуже важливий висновок: усі ці причини прямо чи опосередковано пов'язані із керуючою системою організації, яка за умов існування цих причин не змогла віднайти ефективні методи управління підприємством. Адже власне керівники здійснюють управління організацією і реалізують процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Безумовно, конфлікти, що породжуються цими причинами, та й саме існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, а відтак, послаблюють його конкурентоспроможність.

Відтак, ми пропонуємо провести аналіз залежності між ефективністю управління конфліктами та стилями управління на основі відомої управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона [52]. Розглядаючи цю модель, основні її характеристики стосовно управління конфліктами можна подати так:

- при застосуванні стилю керівництва «збіднене управління» керівники залишаються осторонь конфліктних ситуацій, тому абсолютно очевидним є низький рівень ефективності управління конфліктами за такого стилю;

- застосовуючи стиль «влада-підпорядкування», керівник намагається вирішувати конфлікти вольовим шляхом, нав'язуючи сторонам свої погляди, а в конфліктах, де керівник є безпосереднім учасником, він відстоює тільки свою думку з відповідним нав'язуванням своєї позиції, тому такий підхід до управління конфліктами є також неефективним;

- стиль керівництва «управління на засадах приміського клубу», який передбачає максимальне врахування інтересів працівників, стимулює керівника не допускати конфліктних ситуацій, що є безумовним позитивом, має і певні недоліки;

- при застосуванні стилю «організаційне управління» керівник намагається управляти конфліктами так, щоби всім догодити, займаючи відповідну позицію;

- найефективнішим з погляду не тільки загальних результатів управління організацією, але й щодо ефективності управління конфліктами є стиль «групове управління», який передбачає власне управління конфліктами із всіма його складовими.

Однак є певні недоліки щодо аналізу конфліктів поєднано із стилями керівництва. Основним недоліком є те, що ця модель передбачає управління швидше міжособистісними конфліктами та конфліктами, які виникли на психологічному рівні. Це можна чітко прослідкувати на прикладі стилю «управління на засадах приміського клубу», який передбачає недопущення виникнення конфліктів поряд із намаганням максимально врахувати інтереси працівників. Ще одним недоліком розгляду управління конфліктами крізь призму стилів керівництва є те, що зв'язок між стилями управління та ефективністю управління конфліктами є невстановленим. Очевидним є лише те, що найменш ефективним є управління конфліктами за умов «збідненого управління», а найефективнішим - за умов «групового управління», однак яким є цей зв'язок, не відомо. Для встановлення цього взаємозв'язку треба ввести допоміжну змінну - результативність організації.

Залежність між рівнем конфлікту та рівнем результативності доведення не потребує, а от як впливає рівень врахування інтересів виробництва та працівників на рівень результативності, потрібно дослідити. Очевидно, що організаційна результативність прямо залежить від врахування інтересів виробництва та працівників, однак ця залежність не є лінійною. Цю залежність доцільно описати так:

Організаційна результативність = $f(\text{врахування інтересів виробництва врахування інтересів працівників опір системи})$.

Як видно, крім врахування виробничих інтересів та інтересів працівників, організаційна результативність також залежить від так званого опору системи, причому опір системи навпаки обернено впливає на результативність, послаблюючи дію двох попередніх факторів. До опору системи варто віднести будь-які перешкоди, які можуть завадити реалізації того потенціалу, який містять врахування виробничих та людських інтересів, тобто опором може бути відсутність фінансових, матеріальних та інших ресурсів, часу тощо, що не дозволятиме повністю врахувати зазначені інтереси. Зокрема до опору треба віднести надмірну увагу керівництва до реалізації своїх інтересів на шкоду іншим інтересам.

Графічно залежність між організаційною результативністю та зазначеними факторами можна представити так, як це зображено на рис. 3.2.

Варто зазначити і певні особливості досліджуваної залежності:

- для рівня врахування інтересів вживається така шкала оцінювання: недостатній рівень потрібно розцінювати як низький або занадто високий рівень, а той рівень, при якому організаційна результативність прямує до максимуму, потрібно розцінювати як оптимальний;
- опір системи є змінною величиною; він буде найбільшим, зрозуміло, при недостатньому врахуванні інтересів, і буде поступово зменшуватись при збільшенні врахування інтересів, тобто намагання максимізувати врахування інтересів спонукатимуть керівництво до пошуків можливостей цієї реалізації, що автоматично зменшуватиме опір системи;

- модель залежності результативності від зазначених факторів доцільно розглядати в короткостроковому періоді, адже зрозуміло, що максимальне врахування інтересів є можливим тільки в нетривалому періоді через змінність внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- між рівнем врахування інтересів та опором системи варто встановити таку залежність: рівень врахування інтересів = 1 - рівень опору, - що і підтверджує попередньо виражену гіпотезу;

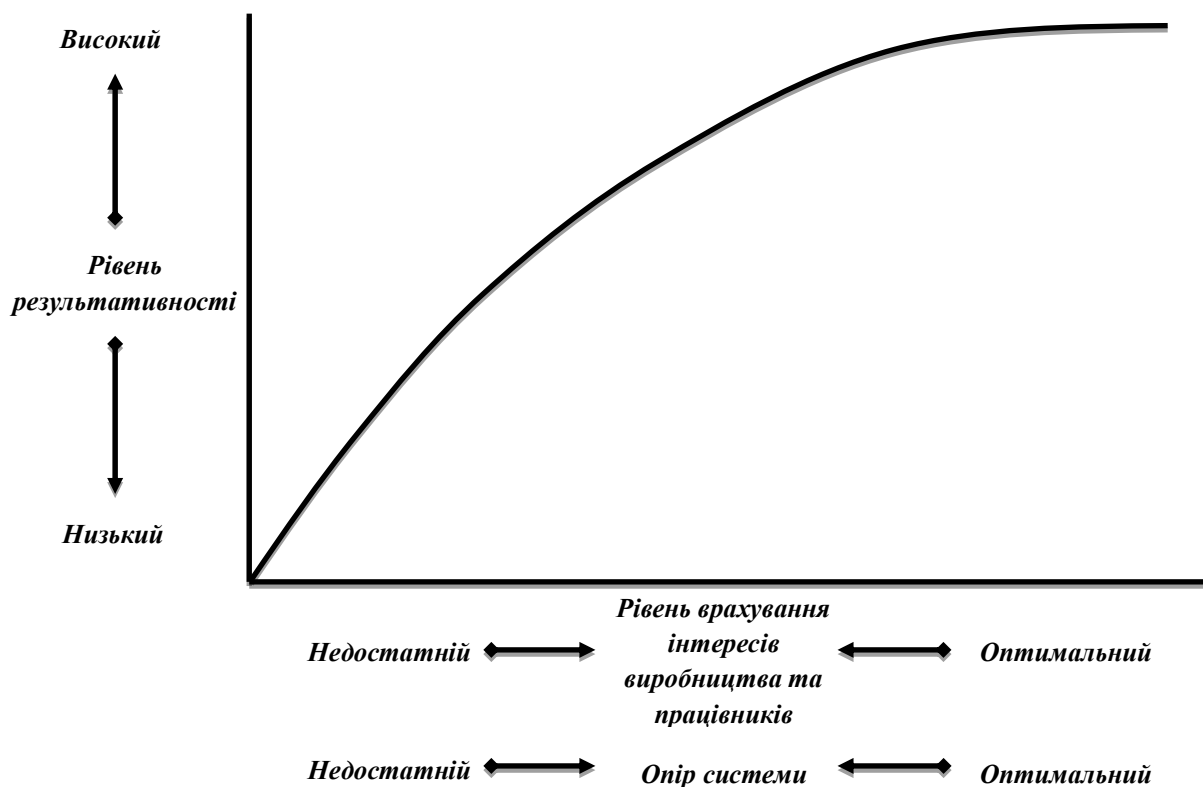


Рис. 3.2. Залежність результативності підприємства від рівня врахування інтересів

- модель розглядає тільки ті ситуації, при яких на результативність впливають тільки задані фактори, тому крива бере свій початок з початку координат.

Якщо пригадати вплив конфлікту на результативність, можна простежити цікаву закономірність. Криві, що співвідносять вплив рівня конфлікту, рівня врахування інтересів виробництва та інтересів працівників на рівень результативності, є ідентичними. І річ не в тому, що криві збігаються, вони можуть і не збігатися ідеально, а річ у тих залежностях, що вони ілюструють. Отже, рівень результативності зростатиме в тому випадку, коли зростатиме рівень врахування інтересів виробництва, інтересів працівників та змінюватиметься в напрямку оптимуму рівень конфлікту. Та найголовніший висновок в іншому.

Відношення керівників до конфліктів є одним із елементів стилю керівництва, а оскільки найважливішими факторами, що визначають той чи інший стиль, є рівень врахування інтересів виробництва та рівень врахування інтересів працівників, очевидно, є сенс встановити залежність між цими факторами та рівнем конфлікту. Для цього спочатку треба накласти криву результативності на управлінську сітку Блейка-Моутон (рис. 3.3).

Як видно, рівень результативності зростатиме впродовж сітки від стилю «збіднене управління» до стилю «групове управління», що підтверджує той факт, що зростання врахування усіх організаційних інтересів позитивно впливає на результативність. Крім того, оскільки крива результативності ілюструє зміну рівня конфлікту, ми можемо спостерігати такі закономірності:

- відповідно до стилю «збіднене управління» керівники докладають мінімальних зусиль для досягнення будь-яких позитивних результатів у підприємстві, а до конфліктів у них якщо не негативне, то принаймні байдуже ставлення, зазвичай такий стиль управління конфліктами не сприяє розв'язанню конфліктів, тому очевидним є те, що конфлікти у такому випадку можуть мати хронічний, затяжний, гострий характер і дисфункціонально впливатимуть на підприємство. Іншими словами, рівень таких конфліктів буде недостатнім та відповідатиме низькому рівню організаційної результативності;

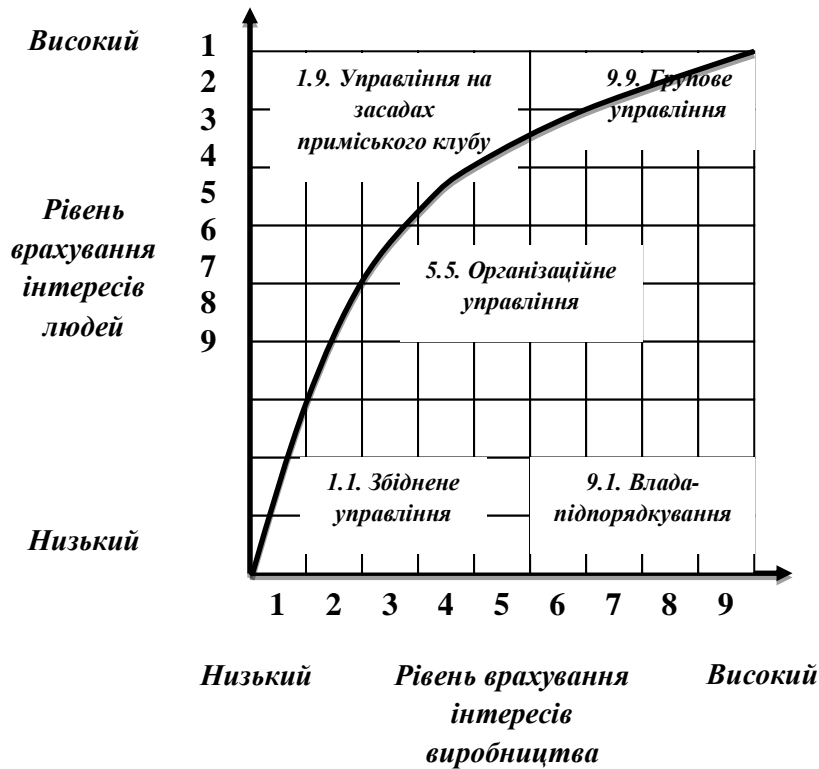


Рис. 3.3. Зміна рівня результативності з врахуванням застосування стилів керівництва

- збільшуючи турботу тільки про виробництво, як відомо, керівники поєднують це з найменшим врахуванням інтересів працівників, тому очевидним є виникнення великої кількості конфліктів, що породжується власне психологічним та моральним незадоволенням колективу. Ці конфлікти можуть перерости у кризові явища, беручи до уваги стиль поведінки керівників під час конфліктів - нав'язування своєї думки, вирішення конфлікту на власний розсуд. Однак варто зазначити, що конфліктів, які породжуються не у сфері відносин між працівниками, може стати менше через надмірну увагу до виробничих потреб;
- у випадку збільшення врахування інтересів працівників поряд із неврахуванням виробничих інтересів можна сподіватись на зменшення конфліктів, породжених несприятливою атмосферою, незадоволенням працівників тощо, однак занедбання виробництва призведе до виникнення іншої маси

конфліктів, які можуть породити зокрема і попереднього типу конфлікти. Такий стиль управління - «управління на засадах приміського типу», - як і попередній стиль –«влада-підпорядкування» не є ефективними з погляду управління конфліктами;

- хоча стиль управління «організаційне управління» є значно кращим порівняно із попередніми стилями, однак його суттєвий недолік полягає в тому, що він не передбачає значних можливостей для швидкого росту, тобто для розвитку організації. За такого стилю керівники намагаються управляти конфліктами, намагаючись шукати компроміси, а не дійсно розв'язувати конфлікти. Такий підхід не є ефективним, оскільки не усуваються джерела конфлікту, тобто відсутнє реальне управління конфліктами;

- максимального рівня результативності досягають за умов використання стилю «групове управління». Саме використовуючи цей стиль управління, керівники намагаються управляти конфліктами, досліджуючи конфлікти та намагаючись усунути джерела їхнього виникнення. Як видно з рис. 3.3, за такого стилю управління конфлікт досягає свого оптимального рівня.

Отже, в результаті розробки концепції та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства виявлено, що під час вибору стилю управління керівники повинні орієнтуватись на стиль керівництва «групове управління», оскільки рівень конфлікту досягає свого оптимального рівня за використання власне цього стилю. Також потрібно зважати на те, що цей стиль є найефективнішим безвідносно до конфліктів, тому, обираючи його як стиль управління підприємством та всіма його складовими, можна досягти значних успіхів, а саме: враховуючи інтереси працівників, виробничі інтереси керівники підприємства зможуть досягати високого рівня результативності та забезпечувати конкурентні переваги підприємства, посилюючи його внутрішнє середовище.

3.2. Етапи розробки механізму управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства

Сучасний етап глобалізації в світі характеризується розвитком та піднесенням новітніх комунікаційних технологій і транспортних засобів. Все це зумовлює те, що відстані між різноманітними графічними регіонами поступово зменшуються. З ціллю досягнення національного масштабу все більше і більше підприємств прагнуть вийти на закордонні ринки. Тому для того щоб удосконалити способи виходу на світову арену, підприємство потребує нових теоретичних і практичних підходів удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності заради досягнення поставленої мети, система формування і впровадження стратегії виходу на світовий ринок, що дозволить підприємницьким структурам забезпечити тривалі конкурентні переваги у глобальній економіці.

Так, для успішної діяльності суб'єктів економіки в умовах спаду виробництва, посилення конкурентного суперництва на внутрішньому і світовому ринках, випереджального росту потреб споживачів особливого значення набувають методи, які дозволяють не лише вимірювати, підтримувати, але й цілеспрямовано управляти рівнем конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність у сучасних умовах стає проблемою ефективної діяльності промислових підприємств, забезпечення сталого рівня їхнього економічного положення.

Управління конкурентоспроможністю продукції хлібопекарських підприємств потребує витрачання додаткових фінансових засобів виробника. Підприємство не в змозі одночасно інвестувати вдосконалення всіх власних проєктів. Виникає питання вибору проєктів, інвестування яких для підприємства є більш доцільним. Товаровиробник опиняється в ситуації, коли йому необхідно обрати пріоритетні виробничі проєкти, що відповідають напрямкам його стратегічного розвитку. У внутрішньому середовищі підприємства при цьому виникає суперництво між окремими проєктами за право пріоритетного розвитку. Тому, на нашу думку, для характеристики окремих продуктів хлібопекарських підприємств у внутрішньому середовищі доцільно ввести поняття внутрішньої конкурентоспроможності. Внутрішню

конкурентоспроможність можна визначити як результат ринкової боротьби між продуктами хлібопекарського підприємства з метою отримання заздалегідь визначених вигод виробника шляхом посилення мотиваційного механізму споживача. Вигодами при цьому можна вважати:

- досягнення визначеної прибутковості діяльності;
- підвищення рентабельності виробництва;
- зміцнення позиції на ринку;
- підвищення іміджу і т. ін.

Запропоноване поняття суттєво розширює межі конкурентної боротьби, свідчить про джерело її формування та дозволяє приймати обґрунтовані рішення відносно розвитку кожного виробу хлібопекарського підприємства. Виходячи з цього, вироблена нами методологія подальшого дослідження передбачає показник внутрішньої конкурентоспроможності розглядати як додатковий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Грунтуючись на дослідженні продукту в ринковому середовищі, він підвищує об'єктивність вибору напрямку інвестування розвитку окремих проектів підприємства. Тому ми вважаємо, що вибір хлібопекарським підприємством виробів - претендентів на вдосконалення, повинен здійснюватися на основі зіставлення оцінок внутрішньої конкурентоспроможності та конкурентоспроможності товарів на ринку (рис. 3.4).

Процес управління продуктом за даною моделлю починається з розрахунку рівня його ринкової конкурентоспроможності. Як метод, який враховує при визначенні ринкової конкурентоспроможності всі особливості знеособленого продукту, найбільш повно задовольняє потреби оцінки, може бути обраний таксономічний підхід. Він дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку, яка дає можливість порівнювати об'єкти дослідження за необмеженою кількістю чинників, використовуючи при цьому як кількісні, так і якісні ознаки [25].

Другим етапом управління хлібопекарським продуктом є визначення його внутрішньої конкурентоспроможності. Розрахунок рівня внутрішньої конкурентоспроможності виробів доцільно здійснювати згідно з етапами:

- визначення мети оцінки конкурентоспроможності виробу;
- складання повного переліку проектів підприємства;
- визначення груп індикаторів внутрішньої конкурентоспроможності залежно від мети оцінювання;

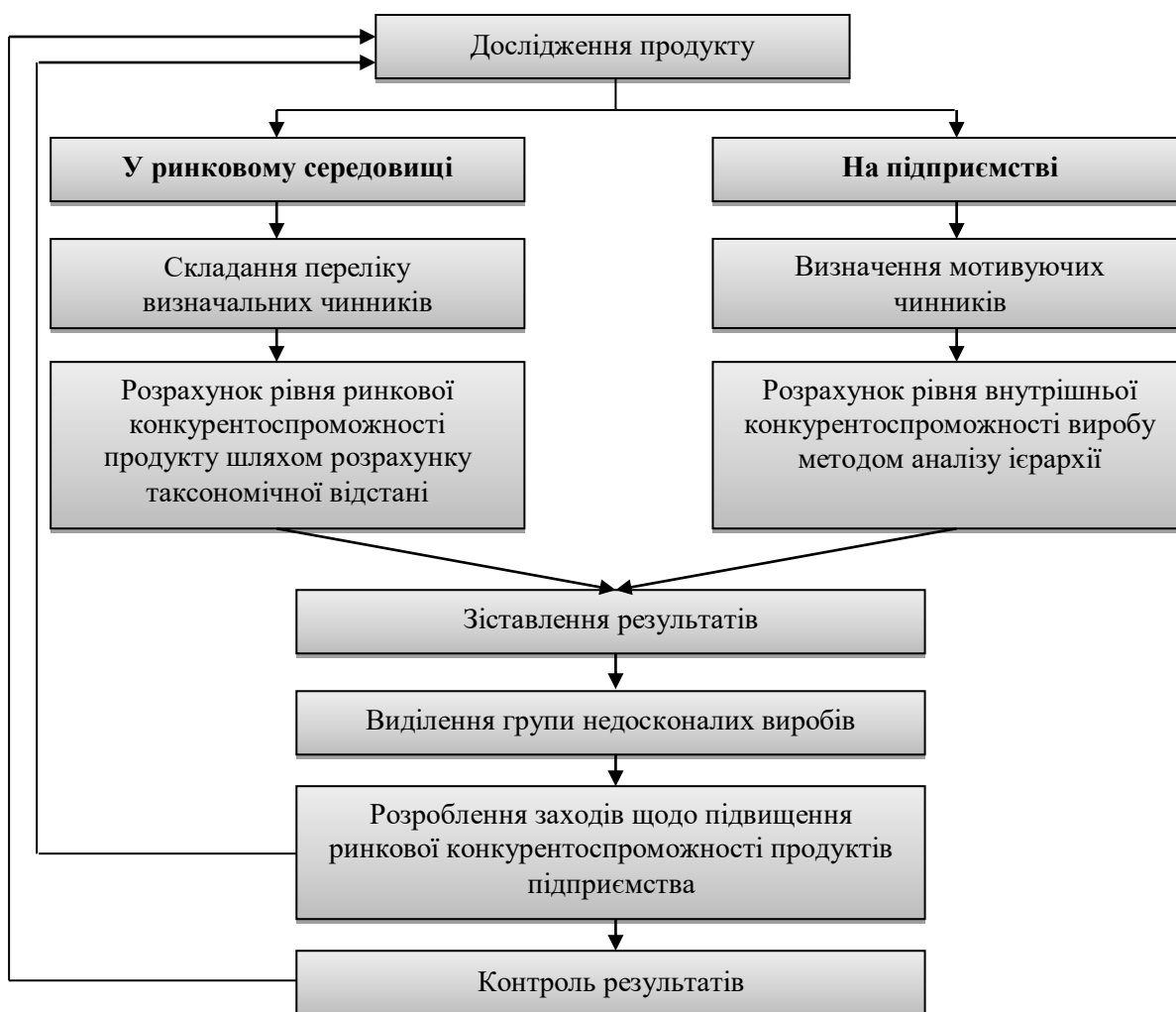


Рис. 3.4. Схема управління конкурентоспроможністю за принципом зіставлення оцінок

- розрахунок показників внутрішньої конкурентоспроможності для кожного виробу;
- обґрунтування висновку про рівень внутрішньої конкурентоспромож-

ності та розроблення заходів, спрямованих на управління виробами.

Крім того, не менш важливим етапом розрахунку значення внутрішньої конкурентоспроможності є складання обґрунтованого переліку чинників, що необхідно врахувати. Розраховуючи внутрішню конкурентоспроможність певного хлібопекарського продукту, її доцільно оцінювати за чинниками, що визначають привабливість виробництва продукту для підприємства, оцінюючи його потенційний корисний ефект.

В даній ситуації кожен із чинників внутрішньої конкурентоспроможності має специфічні цілі використання і розвитку, має різну ступінь важливості для підприємства, піддається впливу різних факторів. Залежно від індивідуальних особливостей діяльності хлібопекарських підприємств, особливостей оцінюваних виробів можливе використання різних конфігурацій груп важливих показників. Ми пропонуємо оцінку внутрішньої конкурентоспроможності виробів здійснювати за виробничо-фінансовими, інтелектуальними, репутаційними, макро- та мікроекономічними групами ознак. Зазначені групи чинників можуть бути уточнені залежно від індивідуальних особливостей діяльності хлібопекарських підприємств та властивостей оцінюваних виробничих проектів.

Отже, оптимальним методом оцінки внутрішньої конкурентоспроможності, на нашу думку, можна вважати метод аналізу ієрархій, який дозволяє визначити найбільш значущі для підприємства замовлення, що в подальшому і можуть бути предметом ефективного й дієвого вдосконалення [79].

Остаточне рішення відносно доцільності вдосконалення того чи іншого виробу хлібопекарського підприємства повинно ґрунтуватися на зіставленні показників, які характеризують ступінь привабливості товару на ринку (ринкову конкурентоспроможність - K), а також ступінь вигідності розвитку виробництва даного продукту для товаровиробника (внутрішню конкурентоспроможність виробу - Q).

Виникає об'єктивна необхідність у виборі бази порівняння - рівня розвитку показників, який можна вважати достатнім при характеристиці внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності. За базу порівняння доцільно обрати граничний рівень розвитку показників. Як критерій для показника ринкової конкурентоспроможності ($K_{\text{гран}}$) пропонується використовувати середню зважену величину, що враховує не лише ступінь близькості характеристик продукту до еталонного зразку, але також обсяги продажів даного продукту на ринку.

Для вибору достатнього рівня розвитку внутрішньої конкурентоспроможності ми пропонуємо скористатися принципом Парето.

Після визначення бази порівняння для розрахованих рівнів ринкової та внутрішньої конкурентоспроможності рекомендується скористатися картою ступеня бажаності розвитку проектів для підприємства, яка являє собою матрицю кореляції двох різнорідних оцінок конкурентоспроможності (рис. 3.5). Карта бажаності розвитку проектів демонструє графічне подання психологічної оцінки кожного окремого виробничого проекту хлібопекарського підприємства. Будується система координат, вісь абсцис якої відбиває значення Q , на осі ординат відкладаються значення K . Початком координат можна вважати точку перетину прямих, проведених через значення, що характеризують достатній рівень розвитку показників.

Виходячи з того, що значення рівня ринкової конкурентоспроможності, розраховані як таксономічна відстань, потрапляють в інтервал від 0 до 1, як засіб аналізу отриманих оцінок доцільно обрати їх зіставлення зі шкалою бажаності Харрінгтона. За допомогою шкали бажаності оцінюються параметри об'єктів або процесів із погляду їхньої придатності до використання або бажаності стосовно якогось практичного застосування [19].

У результаті побудови координатних осей карта бажаності розвитку проекту поділяється на чотири квадранти:

- лівий верхній квадрант - зона безперспективних виробів;
- правий верхній квадрант - зона низької та дуже низької бажаності

розвитку виробу за невивідності його розвитку для підприємства;

- лівий нижній квадрант – зона умовної бажаності розвитку виробів.

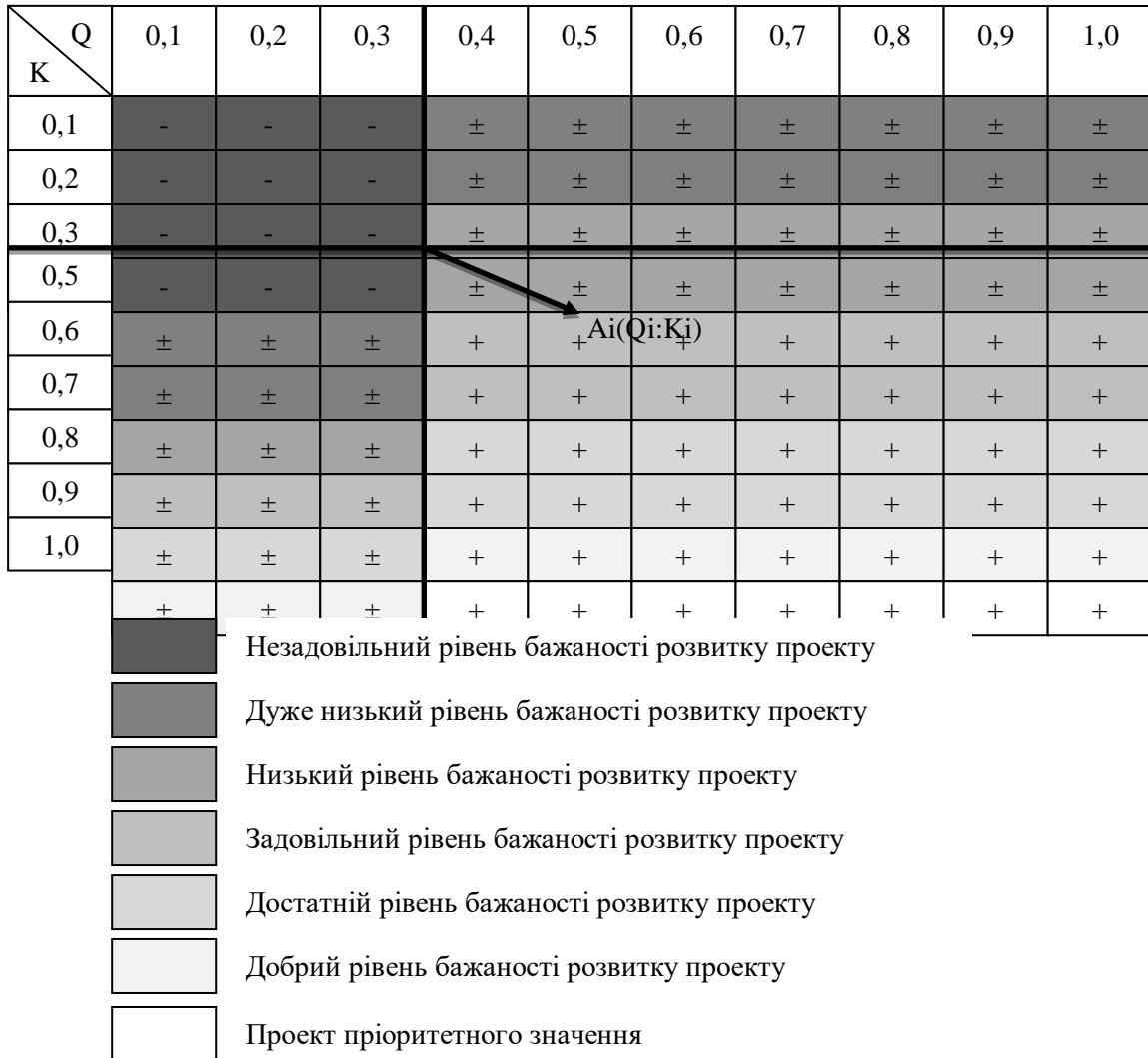


Рис. 3.5. Карта ступеня бажаності розвитку проектів

Розвиток виробничого проекту можна вважати бажаним лише при досягненні задовільного рівня ринкової конкурентоспроможності відповідного продукту;

- правий нижній квадрант - зона бажаного розвитку проектів. Ступінь бажаності залежить від рівня ринкової конкурентоспроможності, що визначається за шкалою Харрінгтона [19].

Для визначення ступеня бажаності вдосконалення кожного з виробів хлібопекарського підприємства достатньо побудувати вектор із початком у

точці початку координат. Кінець вектора знаходиться в точці A_i з координатами $(Q_i; K_i)$.

Таким чином, запропонована матриця бажаності розвитку проектів дозволяє зіставити оцінки внутрішньої конкурентоспроможності продукції та її конкурентоспроможності в ринковому середовищі, що дає можливість прийняти обґрунтоване рішення стосовно доцільності фінансування окремих проектів хлібопекарського підприємства з метою покращення ринкових позицій відповідних продуктів при виході на зовнішні ринки.

Отже, під час прийняття рішень стосовно управління конкурентоспроможністю хлібопекарського продукту сьогодні недостатньо визначити лише рівень його ринкової конкурентоспроможності. Для того щоб ефективно вдосконалювати хлібопекарський продукт, підприємство повинно бути впевненим у тому, що такі дії корисні для нього. Воно повинно заздалегідь розраховувати, розвиток якого з його виробів є на певному етапі найдоцільнішим, тобто розрахувати внутрішню конкурентоспроможність продукту. При цьому отримана оцінка не повинна сприйматися як статична величина. Вона, також як і рівень ринкової конкурентоспроможності, є функцією часу та залежить від багатьох внутрішніх чинників забезпечення випуску продукту та показників невизначеності ринкового середовища.

У цьому контексті корисною для етапів розробки механізму управління конкурентоспроможності в цілому, і управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, зокрема, може бути ідея структурування програм підвищення конкурентоспроможності, яка являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію).

Таке бачення етапів підвищення конкурентоспроможності орієнтовано на досягнення цілі підвищення конкурентоспроможності продукту або фірми в рамках жорстко обмежених ресурсів і обмежень по часу. Для досягнення поставлених цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, які виділені для реалізації проекту підвищення

конкурентоспроможності в цілому також розподіляються між цілями (рис.3.6).

Рис. 3.6. Інструменти структурування проекту підвищення конкурентоспроможності

Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі визначають часові обмеження для завдань, які є складовими проекту) і визначаються члени команди проекту, які відповідають за даний напрямок. Після того, як проект в цілому деталізований до цілей і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей формується ієрархічна структура завдань, яка являє собою «дерево цілей» програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.7).

В процесі формування команди проекту виокремлюється структурна схема організації програми, яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі структурної моделі програми і структурної схеми організації будується «матриця розподілу відповідальності», а на основі структури проекту і даних щодо вартості окремих її елементів будується «дерево вартості» програми [22,с.12-14].



Рис. 3.7. Дерево цілей програми підвищення конкурентоспроможності

Загалом, дана структура дозволяє розподілити загальний об'єм робіт по проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються задля управління спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто є логічною структурою програми, оскільки визначає послідовність виконання робіт:

- розбивка проекту на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження робіт зі структурою організації та ресурсами;
- оцінка необхідних витрат - коштів, часу та матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за затратами;
- узгодження робіт по проекту з системою ведення бухгалтерських

рахунків;

- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [23].

Прагнучи до стабільності суб'єкт господарювання пророкує для себе надмірне прагнення до постійної адаптації. Тому потрібен баланс тенденцій і забезпечення суб'єкту господарювання динамічної рівноваги на основі інструментів, що використовуються для структурування.

Отже, формування конкурентних переваг повинно здійснюватись за різних умов стратегічного процесу, поєднуючи і проривні, і поступові управлінські інновації.

Так, запропонований варіант етапів механізму управління конкурентоспроможністю продукції хлібопекарських підприємств передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Так, витрати пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально

можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію [24].

Оцінку очікуваної ефективності слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

- про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;
- про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;
- про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг є визначальним чинником сукупностей дій, які приносять результат. При цьому найважливішими завданнями, що потребували вирішення, були розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (рис. 3.8): процеси ініціювання (прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту)); процеси планування (визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення); процеси виконання (координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану); процеси аналізу та контролю (визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій); процеси керування (визначення необхідності корегуючих

дій, їх погодження, затвердження і застосування); завершальні процеси (формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін).



Рис. 3.8. Процеси управління програмою

Аналіз основних позицій зазначеного підходу дозволяє констатувати, що процеси управління програмою (проектом) накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми (проекту), як проілюстровано на рис. 3.9.

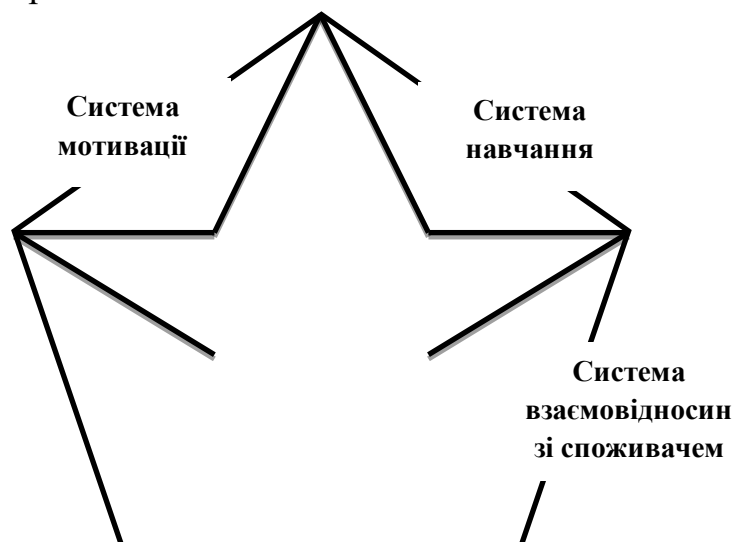




Рис. 3.9. «Зірка якості»

Якщо скористатися наведеною «зіркою якості», то в історії розвитку документованих систем якості можна виділити 5 етапів і представити їх у вигляді 5-ти «зірок якості».

Крім того процеси управління проектами пов'язані завдяки своїм результатам - результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи «Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства» здійснено ретельний порівняльний аналіз існуючих теоретичних положень управління конкурентоспроможністю; розроблено систему заходів підвищення конкурентоспроможності у хлібопекарській промисловості.

5. Розробка та впровадження системоутворюючої технології підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати на основі комплексної програми:

- програма - це комплекс взаємопов'язаних науково-технічних, технологічних, організаційних, економічних, нормативно-правових, соціальних та спеціальних завдань, які спрямовані на реалізацію державної політики та

пріоритетних напрямів щодо створення сучасної технології забезпечення як внутрішніх, так і зовнішньоекономічних зв'язків (експорт, імпорт). Програма повинна бути спрямована на вирішення таких основних завдань: формування правових, організаційних, економічних, технологічних, технічних передумов; застосування та розвиток сучасних інформаційних технологій в організації.

6. У процесі дослідження виявлено протиріччя забезпечення конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях, що зумовлюється відсутністю стратегії підвищення конкурентоспроможності та стратегії переходу до реалізації програми, і як наслідок, - механізму їх причинно-наслідкових зв'язків та гармонізації.

7. Прогалиною в наукових дослідженнях є відсутність концептуального вирішення проблеми управління конфліктами, що відбуваються на підприємствах.

Конфлікти, що відбуваються на підприємстві, призводять до зміни результативності підприємства та впливають на його внутрішнє середовище, які, як відомо, можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Ефективне управління конфліктами допомагатиме забезпечувати необхідний рівень результативності та підсилюватиме слабкі та сильні сторони підприємства.

8. Дослідження етапів розробки механізму управління рівнем конкурентоспроможності продукції торгівельного підприємства дозволило сформулювати концепцію, суть якої полягає в його здатності до неперервного продукування інновацій. Окреслено концептуальні моменти застосування інформаційно-інноваційного механізму для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі наведено теоретичне узагальнення розроблення положень та прикладних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості, зокрема:

1. Ґрунтовний аналіз розвитку хлібопекарської промисловості України за останні роки дав можливість визначити та узагальнити подальший розвиток хлібопекарської промисловості. Цей процес відбувається в результаті горизонтальної інтеграції підприємств шляхом об'єднання та поглинання. Обґрунтовано, що такий розвиток хлібопекарської промисловості є негативним, оскільки супроводжується значною концентрацією галузі, жорсткістю конкурентної боротьби та примусовим усуненням з ринку більш слабких виробників.

2. Оцінка рівнів конкурентоспроможності виробників хлібопекарської промисловості в бакалаврській роботі проводилася на основі удосконаленої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, що базувалася на одночасному використанні декількох методів, а саме: структурного, функціонального, графічного та методу експертних оцінок.

3. Обґрунтовано, що одним із шляхів забезпечення належної якості та безпеки продукції та донесення до споживачів впевненості в цьому є сертифікація системи управління якістю та безпекою харчової продукції. Готова продукція підприємств хлібопекарської промисловості сертифікується в системі міжнародних стандартів ISO на відповідність їй сертифікованої раніше продукції в системі ДСТУ.

4. Узагальнено та удосконалено організаційні підходи стратегічного планування як невід'ємної складової процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. Визначення та обґрунтування стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємств з метою зміцнення їх конкурентоспроможності базувалося на їх групуванні у

трьох групах за декількома факторними ознаками. Це дало змогу запропонувати напрямки розвитку окремо для великих корпорацій, спеціалізованих фабрик та малих за розмірами виробників.

5. Обґрунтовано, що одним із етапів проведення стратегічного планування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств, є удосконалення організаційної структури підприємств шляхом переходу від лінійної до функціональної структури, підвищення у статусі відділів планування та науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, використання елементів регіональної організаційної структури, збільшення кількості допоміжного персоналу.

6. Узагальнено та впорядковано напрями реалізації заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств хлібопекарської промисловості в умовах глобалізації економіки, які мають проводитися із залученням державних органів в цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2008. №1. - С.69-78.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. - 207 с.
3. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. - 1997. - № 10. - С. 37-47.
4. Анофєдова Л. М. Концепція реформування та розвитку лісового господарства 2009 р. / Л. М. Анофєдова // Вісник економічної науки України. – 2009. - №1. С. – 41-44.
5. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. - 2012. - № 3. - С. 111-114.

6. Афонін А.С., Білоусова С.В., Мільські К. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму // Бізнес-навігатор. - 2008. - №3(15). - С.172-183.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - К.: Професіонал, 2006. - 448 с.
8. Барабась Д. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2(9). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 368-373.
9. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и зарубежом. - 2005. - № 4. - С. 53-57.
10. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України, 2005. - №3. – С.117-130.
11. Бобко А. М. Окремі аспекти економіки сучасного лісництва в Україні / А. М. Бобко // Економіка України. – 2008. №7. С. – 41-48.
12. Бобко А. М. Проблеми економіки лісництва в Україні та заходи щодо поліпшення складання державного бюджету і фінансування галузі / А. М. Бобко // Економіка України. – 2007. №9. С. – 69-80.
13. Бобко А. М. Фіскальні платежі в лісництві України // Економіка АПК. – 2008. №6. С. – 80-83.
14. Бобко А. Н. О непарадоксальных путях совершенствования лесного кодекса Украины или в плену идей государственного “управления лесами” в рыночной Украине / А. Н. Бобко // Wood Business. – 2003. №2. – С.24-30.
15. Бодюк А. В. Економічна суть використання лісових ресурсів / А. В. Бодюк // Економіка АПК. – 2009. №10. С. – 26-32.
16. Бодюк А. В. Фіскальні новації плати за лісокористування / А. В. Бодюк // Економіка АПК. – 2008. №4. С. – 131-136.
17. Бойко Л. М. Фіскальні платежі в лісництві України / Л. М. Бойко //

Економіка АПК. 2008. - №6. С. – 80-83.

18. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія / І.В. Булах. - Донецьк - 2011. - с.19-25.

19. Булгакова И.Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия / И.Н. Булгакова, А.Н. Морозов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2009. - № 2. - С. 54-56.

20. Бюлетень аналізу ринку лісопродукції. – К.: ДП "Український інформаційно-координаційний центр аналізу ринку лісопродукції". – 2009, № 2. – 43 с.

21. Вінниченко М. М. Оцінка ризику у бюджетуванні / М. М. Вінниченко // Фінанси України, 2003. - №7. – С.90-96.

22. Вольский А. Нужна целевая программа повышения конкурентоспособности / А.Вольский // Российская газета. - 2004. - №236. - С.5.

23. Вопросы изучения экономических аспектов конкурентоспособности товара (на примере машинотехнической продукции) // БИКИ, Приложение №12. -М.: ВНИКИ, 1994. - 86с.

24. Воробьев В.П. Конкурентоспособность научно-технической продукции:[монография] / В. П. Воробьев, Е. В. Джамай, Т. Г. Стефанова. - СПб. : Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 122 с.

25. Городнов В.П. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности промышленной продукции / В.П. Городнов, Т.В.Романчик // БизнесИнформ. - Харьков : ХНЭУ. - 2010. - № 2. - С. 24-28.

26. Деляган І. У ліс прийде еколог і турист: (ліси) / І. Деляган // Голос України. – 2007. С. – 28-38.

27. Дишко І. Ю. Конкурентоспроможність вітчизняної лісопродукції: відповідність рівнів якості та витрат вимогам світового ринку / І. Ю.

Дишко // Актуальність проблеми економіки. – 2009. №8. С. – 26-32.

28. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. - СПб : Изд-во «Питер», 1999. - 560 с.

29. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - Центр навч. л-ри, 2006. - 384.

30. Дяченко Я. Організація управління лісовим комплексом / Я. Дяченко // Економіка України. – 2004. - №3. – С. 24-29.

31. Економічний аналіз : теорія і практика / [Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній]; За ред. проф. А. Г. Загороднього. - Львів : «Магнолія Плюс», 2006. - 428 с.

32. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. - М. : Мысль, 1990. - 229 с.

33. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П.С. Завьялов. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 496 с.

34. Звіт про фінансові результати за 2011-2013 роки ПАТ «Микулинецький хлібозавод.

35. Ікулов-Муратов В. Держлісінспекція: аналіз і оцінка діяльності / В. Ікулов-Муратов // Вісник Національної академії. – 2007. №2. С. – 154-164.

36. Інвестування: Навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда,; За заг. ред. В.М. Гриньової. - 2-ге вид., доопр. і доп. - Х.: Инжек, 2004. - 404 с.

37. Інформація про підсумки роботи підприємств хлібопекарської галузі, виконавчого апарату Об'єднання «Укрхлібпром» та ЦВТЛ у 2013 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrhlbiprom.org.ua/ua/novini/informacija_pro_pidsumki_roboti_u_2012.htm

38. Калашникова Л.М. Конкуренетоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. - 2003. - № 11. - С. 15-18.

39. Карпук А. Ліси України в контексті реформування економіки / А. Карпук // Регіональна економіка. – 2006. №3. С. 95-101.

40. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. - К. : КНЕУ, 2008. - 520 с.
41. Ковалишин В. Екологічна сертифікація лісів: світовий та вітчизняний досвід / В. Ковалишин // Регіональна економіка. – 2007. №3. С. – 197-203.
42. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. - К.:Зовнішня торгівля, 2003. - 304 с.
43. Колісник Б. І. Інвестиційне забезпечення розвитку лісогосподарського комплексу / Б. І. Колісник // Інвестиції: практика та досвід. – 2003. квітень (№7). С. – 3-7.
44. Колісник Б. І. Лісогосподарський комплекс регіону: сучасний стан і тенденції розвитку // Економіка та держава. – 2008. №4. С. – 39-43.
45. Колісник Б. І. Національний лісогосподарський комплекс в умовах економічної стабілізації: інструментальні суперечності та перспективи розвитку / Б. І. Колісник // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. грудень (№23). С. – 22-29.
46. Колісник Б. І. Обґрунтування конкурентних стратегій лісогосподарських підприємств регіону на основі індексного методу / Б. І. Колісник, О. М. Шубалий // Статистика України. – 2008. №3. С. – 88-98.
47. Колісник Б. І. Пріоритети податкового регулювання раціонального природокористування у сфері лісового господарства / Б. І. Колісник // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. №10. – С. – 125-131.
48. Колісник Б. І. Фіскальні регулятори в системі управління ефективністю функціонування лісогосподарських підприємств / Б. І. Колісник // Економіка та держава. - 2008. - №9. С. – 62-66.
49. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств швейної промисловості / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко О.М. Дишлюк // Вісник КНУТД. - 2011. - № 6. - С. 276-278.

50. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: науч. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. - Х. : ХНЭУ, 2004. - 255 с.
51. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства./ І.Ф. Кошелупов. - Одеса: ОДЕУ, 2009. - 152 с.
52. Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». - 2005. - № 526. - 684 с.
53. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: «Академвидав», 2003. - 416 с.
54. Кульчицька Е. А. Перспективи розвитку рекреаційно-туристичної діяльності лісових підприємств / Е. А. Кульчицька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7. С. – 11-18.
55. Кургузенкова Л. А. Структурна трансформація лісгосподарських підприємств в умовах диверсифікації їхньої діяльності / Л. А. Кургузенкова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7. С. – 113-118.
56. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств / О. Д. Лучко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. грудень (№23). С. – 33-37.
57. Максимець О. В. Система еколого-економічних показників зовнішньої торгівлі лісових підприємств. / О. В. Максимець // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2004. №4. С. - 68-74.
58. Манаков А. Лесные торги в контексте современной теории аукционов / А. Манаков // Вопросы экономики. – 2007. №3. С. – 86-94.
59. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. - 1996. - № 5 - С. 23-27.
60. Медведєв Ю., Дяченко Я. Проблеми розвитку лісопромислового комплексу: пріоритети, структура, ефективність // Економіка України. 1999. - №1. – С. 13-19.

61. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело ЛТД», 1995. - 704 с.
62. Мікловда В. П. Тенденції розвитку лісового господарства регіону в сучасних умовах / В. П. Мікловда, Я. М. Бойко // Економіка промисловості. – 2008. - №2. С. – 142-151.
63. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / [Электронный ресурс] В.А. Мошнов. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.
64. Обідіна Я.І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств / Яна Іванівна Обідіна. - Суми : Мрія - 1, 2009. - 61 с.
65. Основы аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститута аграрної економіки, 2000. - 582 с.
66. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській області [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ternopol.ukrstat.gov.ua>.
67. Павліщук А. І. Принципи сталого розвитку лісового господарства. / А. І. Павліщук // Регіональна економіка. – 2008. – №1. С. – 244-248.
68. Павлова В. А. Формування конкурентних переваг підприємств на різних стадіях економічного розвитку / В. А. Павлова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – №5. – С. 232–235.
69. Пасічник Б. І. Обґрунтування конкурентних стратегій лісгосподарських / Б. І. Колісник, О. М. Шубалий // Статистика України. 2008. - №3. С. 88-98.
70. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А.Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. - М. : Высшая школа, 2001. - 239 с.
71. Петров А. П. Экономические и правовые основы национальной лесной политики / А. П. Петров // Лесное хозяйство. – 1997. – №2. – С. 6-8.

72. Піхур С. Деякі аспекти права власності в лісовому господарстві / С. Піхур // Регіональна економіка. – 2007. №4. С. – 283-287.
73. Піхур С. Стан і проблеми розвитку підприємств лісогосподарського комплексу / С. Піхур // Регіональна економіка. – 2008. - №1. С. – 224-248.
74. Польський А. Лісова політика як наука: Досвід зарубіжних країн і уроки для України / А. Польський // Регіональна економіка. – 2006. №4. С. – 226-232.
75. Польський А. М. Застосування розрахункової моделі рівноваги попиту і пропозиції / А. М. Польський // Регіональна економіка. – 2008. №3. С. – 57-64.
76. Польський А. М. Сценарій лісової політики України / А. М. Польський // Регіональна економіка. – 2007. - №2. С. – 164-171.
77. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - 3-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
78. Порубко Я. О. Методологічні засади стратегічного планування діяльності лісогосподарського комплексу / Я. О. Порубко, О. М. Шубалий // Регіональна економіка. – 2007. №3. С. – 26-36.
79. Саати Т.Д. Принятие решений: метод анализа иерархий / Т.Д. Саати. - М. : Радио и связь, 1993. - 278 с.
80. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук [под науч. ред. акад. НАН Б. В. Буркинського]. - Мариуполь: Рената, 2007. - 520 с.
81. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. - К. : Наук. думка, 1999. - 496 с.
82. Соколова Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л.В. Соколова Харьков: ФОРТ, 1996. - 246 с.
83. Статистичний бюлетень форма №3-лг (річна) ”Звіт про лісогосподарську діяльність у 2009 році”. К., Держкомстат України, 2007.
84. Статистичний щорічник України за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com>

85. Стратегія розвитку державної статистики України на період до 2012 року: інформаційні матеріали до міжнар. конф. “Сучасний стан та перспективи розвитку статистики України”, (К., 14-15 трав. 2008) / Державний комітет статистики України. – К.: ДП “Інформ.-аналіт.агенство”, 2008. - 63 с.
86. Указ Президента України “Про додаткові заходи щодо розвитку лісового господарства” №171/2004 від 7 лютого 2004 року.
87. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.]. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.
88. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [авт. кол.:С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін.] - К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
89. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 341 с.
90. Фінансовий аналіз / [Г. В. Митрофанов, Г. О. Кравченко, Н. С. Барабаш та ін.]; За ред. проф. Г. В. Митрофанова. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. -301 с.
91. Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? /Хименко О. // Зовнішньоекономічний кур’єр. - 2006. - №1-2. - С.2-10.
92. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
93. Ярошенко С.П. Принципы конкурентоспособности сферы материального производства / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. - 1998. - №1(2). - С.37-39.
94. Cubbage F. W., O’Laughlin J., Bullock III C. S. Forest resource police. – John Wiley & Sons, Inc., 1992. – 562 p.
95. Dr. Mark Wickham. Regional Economic Development: Exploring the «Role of Government» in Porter’s Industrial Culture Theory. CRIC

Clusterconference.BeyondCluster – CurrentPractices&FutureStrategiesBalart. -
June 30-July 1, 2005.

96. Faustmann M.

Calculationofthevaluewhichforestlandandimmaturestandspossessforforestry //

JournalofForestEconomics. – 1995. – Vol. 1, №1. – P. 7-44.

97. Ketels C. ClustersofInnovationinEurope // Bollscheil: HagarthPublications.
- 2003.

98. Porter M.E. CompetitiveAdvantageofNations / M.E. Porter. - NewYork :
FreePress, 1990. - 426 p.

