

8. Zygmunt Bauman. Globalization. The Human Consequences (Themes for the 21st Century Series) / Cambridge: Polity Press LTD, 1998 — 72 p.

9. Сайт А.Т. Kearney Global Management Consultants [Електронний ресурс] — Режим доступу: [www.antkearney.com](http://www.antkearney.com)

10. Сайт ООН, ЮНКТАД [Електронний ресурс] — Режим доступу: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

Стаття подана до редакції 10.10.2011

УДК 334.735:339.1

*Ю. В. Лисенко*, канд. екон. наук, доц.,  
*І. В. Радамовська*, викл., кафедра економіки підприємства,  
ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія»

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**АНОТАЦІЯ:** У статті висвітлено проблеми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі з урахуванням їх внутрішніх та регіональних особливостей. Здійснено ретельний порівняльний аналіз існуючих теоретичних положень управління конкурентоспроможністю. Обґрунтовано необхідність створення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоспроможність, управління, система управління, регіональні особливості, організаційно-економічний механізм.

**АННОТАЦИЯ:** В статье освещены проблемы формирования системы управления конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной отрасли с учетом их внутренних и региональных особенностей. Осуществлен тщательный сравнительный анализ существующих положений управления конкурентоспособностью. Обоснована необходимость создания организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью продукции.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкурентоспособность, управление, система управления, региональные особенности, организационно-экономический механизм.

**ANNOTATION:** This article highlights the problems of management competitiveness system of baking industry enterprises with regard to their internal and regional characteristics. In the article was carried out thorough comparative analysis of the existing provisions of the management competitiveness. The article justifies the necessity of

creation organizational-economic mechanism of competitive management of product.

KEY WORDS: competitiveness, management, management system, regional characteristics, organizational-economic mechanism.

У даний час конкурентоспроможність економіки України визначається конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що відносяться до різних галузей промисловості. Останніми роками спостерігається посилення впливу на загальноекономічні показники країни показників функціонування харчової промисловості, у тому числі і хлібопекарської. Хлібопекарська галузь — одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої — безперерйне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

Загострення конкуренції на ринку хліба потребує швидкого реагування на зміну господарської ситуації та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, які б забезпечили достатній рівень прибутковості та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, формування оптимального асортиментного ряду, покращення якості продукції, особливо на регіональному ринку. При цьому отримання прибутку за рахунок підвищення цін для багатьох виробників хліба стає проблематичним. Для досягнення конкурентоспроможності підприємству на регіональному ринку потрібно мати переваги не тільки за рахунок лідирування по витратах або ціні, але й по впровадженню нових ідей, як у виробничу сферу, так і в управління стратегічним розвитком.

У зв'язку з цим виникає необхідність науково обґрунтованого підходу до вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням їх внутрішніх особливостей і динамічності зовнішнього середовища, в першу чергу регіонального.

Наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності й управління нею, опубліковано багато як вітчизняними, так і закордонними науковцями, серед яких Г. Азоєв, І. Ансофф, І. Герчикова, О. Горбашко, Ю. Іванов, Ф. Котлер, І. Лошенко, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, Ч. Стрікланд, А. Юданов. Проблеми економіки хлібопекарського виробництва висвітлюються у працях О. Васильченка, М. Загорняка, В. Комарова, П. Пархоменка, О. Філатова та ін.

Проте необхідно врахувати особливості діяльності хлібопекарський підприємств України в розробці системи управління їх конкурентоспроможністю на регіональному рівні. Недостатньо

уваги приділено регіональним чинникам та факторам, що формують систему управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств.

Метою роботи є на основі поглибленого порівняльного аналізу існуючих теоретичних положень удосконалення теоретичних і методичних основ формування системи управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства на регіональному рівні.

Конкурентоспроможність — дуже складне поняття, оскільки воно синтезує технічні, технологічні, економічні, соціальні, психологічні і управлінські аспекти проектування, створення, реалізації і використання об'єкту; інтегрує показники якості і ресурсомісткості всіх процесів і об'єктів по всіх стадіях їх життєвого циклу; забезпечується на основі управління по всіх загальних функціях — від аналізу проблеми до її рішення, по всіх загальних функціях — від стратегічного маркетингу, планування до регулювання; формується на всіх стадіях життєвого циклу об'єкту — від стратегічного маркетингу, інноваційної діяльності до регулювання [2].

Проведений аналіз дозволив встановити, що будучи складовою загальної системи управління підприємством, система управління конкурентоспроможністю включає наступні підсистеми: організаційну структуру управління конкурентоспроможністю; цілі, пріоритети і стратегії конкурентоспроможності; планування витрат виробництва; фінансово-кредитне забезпечення виробництва; регулювання та контроль управління витратами; нормативно-правовий режим системи управління конкурентоспроможністю; визначення системи оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю. Зазначено, що на цю систему впливає значна кількість чинників зовнішнього середовища підприємства (економічні, науково-технічні, природні, політичні, соціально-культурні тощо). У свою чергу, система управління конкурентоспроможністю підприємства також здійснює відповідний вплив на зовнішнє середовище підприємства (переважно чинники прямої дії).

На основі узагальнення методичних засад управління конкурентоспроможністю на підприємствах харчової промисловості виявлено, що процес управління конкурентоспроможністю на підприємствах хлібопекарської галузі суттєво залежить від галузевих та регіональних особливостей. В Україні найбільші хлібозаводи займають, зазвичай, не більше ніж 3 % ринку, що пов'язано з нетривалим терміном реалізації продукції, внаслідок чого

виробники можуть продавати хлібобулочні вироби тільки у своєму регіоні — географічне розширення реалізації збільшує транспортні витрати, а отже, і собівартість продукції, а також знижує якість продукції, що робить її менш конкурентоспроможною порівняно з місцевою.

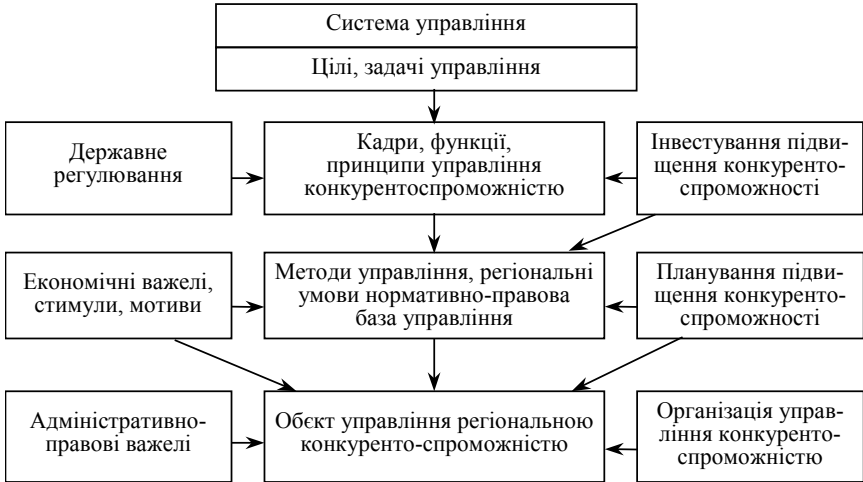


Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю на регіональному підприємстві хлібопекарської промисловості

Проведення ґрунтовного аналізу стану галузі, визначення тенденцій та проблем розвитку хлібопекарських підприємств в умовах конкурентного та суперечливого зовнішнього середовища є відправним етапом на шляху ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Найбільші виробничі потужності хлібопекарської галузі зосереджені, як правило, у регіонах найбільшого виробництва борошна, а також у великих промислових центрах і столиці. Так, приблизно 49 % хліба і хлібобулочних виробів, вироблених в Україні, зосереджено в 6 найбільших промислових регіонах. Найбільшу частку у виробництві хлібобулочних виробів займає м. Київ (більше 10 % сукупного обсягу виробництва), а також Донецька (більше 10 %) і Дніпропетровська (більше 10 %) області. Причиною є густота населення зазначених регіонів і більш високий рівень економічного розвитку, а виходить, і платоспроможності попиту. Загалом у хлібопекарській галузі України на сьогоднішній день діє більше 1000 хлібо заводів різної потужності, котрі щодоби виробляють 6,8 тис. тонн хліба і хлібобулочних виробів.

Далі наведено дані щодо виробництва хліба і хлібобулочних виробів по підприємствах України за 2005—2009 рр. (табл. 1) [8].

Таблиця 1

**ВИРОБНИЦТВО ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ  
ПО ОСНОВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ, ТОНН**

Назва підприємства	2005	2006	2007	2008	2009
ВАТ «Одеський Коровай» (Одеська обл.)	74156	70841	67674	68525	65462
ДП ВАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 10» (м. Київ)	66784	63798	60376	60175	57485
ДП «Вінницяхліб» ВАТ «Концерн Хлібпром» (Вінницька обл.)	59459	56801	54773	49936	47704
ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі» (Харківська обл.)	30420	29060	31486	46901	44804
ЗАТ «Хлібозавод «Салтовський» (Харківська обл.)	38898	37159	41010	46806	44714
ВАТ «Хліб» (Дніпропетровська обл.)	39484	37719	40961	44715	42716
ВАТ «Черкасихліб» (Черкаська обл.)	44450	42463	39430	37579	35899
ДП ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11» (м. Київ)	39673	37899	35143	34817	33260
ВАТ «Миколаївхліб» (Миколаївська обл.)	21606	20640	30880	29823	28490
ТОВ «Хлібзавод № 10» (Дніпропетровська обл.)	14758	14098	24829	28706	27423

Ряд ключових гравців ринку — це колишні регіональні об'єднання («Київхліб», «Донбасхліб», «Дніпрохліб», «Житомирхліб», «Миколаївхліб», «Кримхліб» та ін.), які зберегли свою виробничу структуру. Серед потужних холдингових компаній варто відзначити ЗАТ «Хліб Києва» — близько 17 % вітчизняного ринку виробництва хлібопродуктів, Асоціація «Донбасхліб» — 10 %, ЗАТ «Холдинг «ТіС» — 7 %, ВАТ «Концерн Хлібпром» — 6,5 %, Холдинг «Хлібні Інвестиції» — 6 %, ЗАТ «Укрзернопром» — 4,5 %. До складу таких міжрегіональних холдингів входять і хлібопекарські заводи, і борошномельні підприємства, і кондитерські виробництва [4].

Серед інших найбільших об'єднань можна назвати ВАТ «Коровай», що об'єднує підприємства Луганської області. Їхня частка у сумарному виробництві хліба і хлібобулочних виробів, за різними оцінками, складає близько 4 %.

З числа новостворених інтеграційних структур найпомітніший столичний холдинг ТОВ «Хлібні інвестиції» (Київ), ВАТ «Хліб» (Луцьк), ВАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ВАТ «Бердичівський хлібо завод», ЗАТ «Хлібо завод Олексіївський» (Харків), ДП «Цар Хліб» (Севастополь), ВАТ «Чернівецький хлібокомбінат», ДП «Новоукраїнський КХП» (Кіровоградська область), Білогірський комбінат. Якщо ж говорити про окремих виробників хліба, то лідерство серед українських хлібокомбінатів вже не перший рік утримує ВАТ «Одеський коровай» — складає близько 3 % хліба і хлібобулочних виробів. Кожен із цих хлібо заводів домінує в межах територій, що прилягають до нього.

Погіршення фінансово-економічного положення підприємств хлібопекарської промисловості обумовлене комплексом різних причин, але, перш за все, особливостями ціноутворення в галузі і нестійкістю кон'юнктури цін на муку і зерно. В Україні немає єдиного механізму формування ціни на хліб, тому в різних регіонах ціна може значно відрізнятись. Найдешевший хліб виробляють у м. Києві, де галузь дотується з 2000 року. Також дотації отримують одеські хлібовиробники, але при цьому хлібні вироби у південному регіоні найдорожчі. У більшості областей виробники не отримують дотацій від муніципалітетів, але підписали меморандум про непідвищення цін на «соціальні» сорти хліба, притаманні для кожного регіону.

У 2009 році ціни підвищували окремі виробники, які не переглядали ціни наприкінці 2008 року. У 2010 року ціни на хлібобулочні вироби зростали більш помірно, ніж у попередніх роках. У I кварталі 2010 року середній рівень роздрібної ціни на хліб пшенично-житній становив 3,42 грн/кг (на 6,9 % вище, ніж торік), на пшеничний — 3,49 грн/кг (на 9,0 % більше, ніж торік), у II кварталі відповідно 3,50 грн/кг (+6,1 %) та 3,56 грн/кг (+7,9 %). Збільшення ціни на сировину призвело до погіршення фінансового положення підприємств галузі. При цьому ціни на хліб у регіонах, в умовах регулювання їх на місцях, встановлені без врахування соціально-економічного становища регіонів (діапазон між найвищим і найнижчим рівнем заробітної плати в регіонах становить 2,2 разу).

Зменшення числа хлібопекарських підприємств безпосередньо відбивається на конкурентоспроможності, а саме, призводить до

її зниження. Низька конкуренція обумовлює падіння якості продукції, недостатній асортимент продукції і завищену на неї ціну.

Підприємства хлібопекарської промисловості функціонують в умовах обмеженої свободи ціноутворення в частині формування ціни на хліб масових сортів, тому має місце обмежена можливість вирішення проблем підвищення ефективності за рахунок зростання цін на хліб першого і другого сортів. Чим більше частка так званого «регульованого хліба» на підприємствах галузі, тим гостріше для них, в умовах заборони цін, коштують проблеми економічної ефективності, пов'язані із зростанням ринкових цін на паливо і енергію, а також на сировинні компоненти, серед яких особливе місце займає мука. Між тим, промислові хлібопекарські підприємства забезпечують робочі місця, легально та вчасно виплачують заробітну плату, не мають заборгованості по платежах до бюджетів усіх рівнів і несуть відповідальність за безперерійне забезпечення свого регіону хлібом, і при цьому гарантують високу якість продукції.

Оскільки в законодавчому порядку не визначено єдиного критерію регулювання, на рівні регіону обласні державні адміністрації, користуючись наданими правами, своїми розпорядженнями встановлюють на виробництво цих сортів хліба рівні рентабельності (2—5 %), що, в переважній більшості, не забезпечує стійкого функціонування підприємства. Фактично виробництво цих виробів у більшості регіонів є збитковим.

На сьогодні в хлібопекарській галузі України існує багато інших проблем, серед яких, по-перше, потребує уточнення статистично-аналітичний діапазон аналізу фінансових результатів роботи хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України в контексті часу на регіональному рівні.

Друга проблема, теж пов'язана із похибкою статистики, стосується наявності невеликих приватних пекарень, частка яких за різними даними коливається в межах 30—35 %. Також супермаркети, розпочавши активний наступ на регіони, запровадили власне випікання хліба та хлібобулочних виробів, що суттєво додає неточностей у статистичних обрахунках.

Третя проблема — моральне та фізичне застаріння хлібопекарського обладнання, на якому здебільшого працюють так звані «спадкові підприємства» як у Дніпропетровській області, так і в інших регіонах.

Населення Дніпропетровської області забезпечують хлібом та хлібобулочними виробами 15 хлібопекарських підприємств та міні-пекарень. На сьогоднішній день практично всі хлібозаводи при-

ватизовані. В основному шляхом перетворення у відкриті та закриті акціонерні товариства. Сьогодні більшість хлібо заводів мають потребу в проведенні реконструкції, заміні технологічного устаткування на більш сучасне, енергозберігаюче. Значна частина великого хлібного бізнесу представлена приватними компаніями, у тому числі різними інтеграційними структурами. Адже загальнодержавні тенденції щодо злиття та поглинання компаній притаманні і ринку хлібопекарства. Тут також відбувається формування вертикально інтегрованих структур із замкнутим циклом виробництва — від виробництва борошна до випуску хлібопродуктів. Адже укрупнення й концентрація виробництва дає змогу оптимізувати логістику, збільшити асортимент, підвищити прибутковість і, в такий спосіб, вижити та залишитися гравцем ринку.

Дослідження показали, що протягом останніх років стан хлібопекарської галузі характеризується спадом обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів, що пов'язано зі скороченням споживання, демографічною ситуацією в країні та збільшенням обсягів випікання хліба невеликими пекарнями, супер- та гіпермаркетами, а також домашніми господарствами (ці обсяги не обліковуються офіційними статистичними даними). У результаті цього кожне третє хлібопекарське підприємство було у 2010 році збитковим. За даними Держкомстату за 4 місяці 2011 року в цілому галузь отримала 105,1 млн грн збитків. При цьому 106 підприємств, або 46,5 % (практично кожне друге підприємство), стали збитковими.

Якщо в минулому році ряду підприємств вдавалося покрити витрати на виробництво регульованих сортів хліба за рахунок іншої продукції, то сьогодні це стає неможливим, адже рентабельність виробництва цієї продукції через значну конкуренцію на ринку хліба мінімально допустима. Іншими словами, у виробників поки немає достатніх засобів для серйозного інвестування у виробництво й просування нових видів хлібобулочної продукції, а потенційних іноземних інвесторів відлякує зарегульованість хлібобулочної галузі в нашій країні.

У результаті дослідження встановлено, що сучасні умови економічного середовища, в яких працюють хлібопекарські підприємства, характеризуються: загостренням конкуренції на регіональному ринку хліба та хлібобулочних виробів, державним регулюванням ціни, зниженням обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів, суттєвим падінням прибутковості протягом останніх років. Встановлено, що одним із способів подолання зазначених негативних тенденцій є підвищення ефективності



управління конкурентоспроможністю з урахуванням регіональних особливостей. Зважаючи на соціальну важливість ринків хліба і хлібобулочних виробів та борошна, держава повинна забезпечувати вдосконалення розвитку конкуренції на цих ринках, посилення дієвого контролю за недопущенням вчинення антиконкурентних узгоджених дій між учасниками ринків та зловживанням монопольним (домінуючим) становищем. Але необхідно розробити ефективну систему регулювання ціни на ринку хліба, реальний механізм ціноутворення, з урахуванням інтересів регіональних хлібовиробників щоб підприємства мали змогу розвиватися, підтримувати свій трудовий потенціал, розробляти нову продукцію.

Важливим моментом при формуванні системи управління конкурентоспроможністю регіонального підприємства є участь держави у створенні організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської промисловості. Це необхідно для приведення системи в дію, для забезпечення її стабільного функціонування.

### **Література**

1. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 2. — С. 130—145.

2. Гупанова Ю. Організаційно-економічний механізм управління якістю продукції хлібопекарської промисловості // Харчова промисловість. — 2006. — № 8. — С. 56—60.

3. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 304 с.

4. Інфраструктура товарного ринку : продовольчі товари: Підручник / За ред. О.О. Шубіна. — К.: Знання, 2009. — 564 с.

5. Палкін Ю., Заровна Н. Економічний закон конкуренції // Економіка України. — 1995. — № 8.

6. Піддубна Л. І. Конкуентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 368 с.

7. Скригун Н.П. Підходи до удосконалення методики калькулювання собівартості продукції на підприємствах хлібопекарської галузі // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. — Вип. 224. — Т. 4. — С. 1044—1052

8. Чернелевський Л. М., Михайленко О. В. Економічний аналіз на підприємствах харчової промисловості: Навч. посібник / 2-е, доп. і перер. вид. — К., 2001. — 179 с.

9. ukrstat.gov.ua

10. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 341 с.

11. *Юданов Ю. А.* Конкуренция. Теория и практика: Уч.-практ. пособие. — М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1998. — 384 с.

Стаття подана до редакції 19.10.2011

УДК 339.9:330.341

А. О. Гжесюк, асист. кафедри міжнародної торгівлі,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ОСОБЛИВОСТІ МЕГАРЕГІОНАЛЬНИХ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

**АНОТАЦІЯ.** У статті аналізуються особливості мегарегіональних світових освітніх систем з огляду на те, де саме знаходяться той чи інший університет що обумовлює можливість передбачити, на які фактори розвитку він орієнтується і запропонувати його географічну сегментацію.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Глобалізація, географічна сегментація, внутрішні освітні ринки, болонський процес.

**АНОТАЦИЯ.** В статье анализируются особенности мегарегиональных мировых образовательных рынков в соответствии с фактом их месторасположения и особенностями в системе управления, что дает возможность выделить географическую сегментацию образовательных рынков .

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Глобализация, географическая сегментация, внутренние образовательные рынки, болонский процесс.

**ANNOTATION.** The article describes the features of different educational systems which depends of the regional specifics, which makes the possibility to predict which factors of development of geographical segmentation. Positions of economic universities in terms of global competition intensification and their transition to a model of organizational control.

**KEYWORDS:** Globalization, geographic segmentation, domestic educational markets, the Bologna process.

На початку третього тисячоліття глобалізаційні процеси охопили фактично усі сфери людського життя. Не виключенням при цьому став і освітній комплекс, який в умовах формування постіндустріальної стадії розвитку світового господарства став невід'ємною складовою національних інноваційних систем, а відтак й нової економіки, що базується на знаннях, а це, як відомо, потребує розроблення якісно нової моделі організації навчально-виховного процесу.