

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту  
Кафедра міжнародного менеджменту**

галузь знань 05 Соціальні поведінкові науки  
спеціальність 051 Економіка  
спеціалізація Міжнародна Економіка

**Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»**

Форма навчання: Заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему **«Управління конкурентоспроможністю підприємства  
в умовах глобалізації»**

студента Мажура Ю.С. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор

Примостка О.О.  
(підпис)

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в  
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

В.о.завідувача кафедри к.е.н., доцент

М.О.Бурмака  
(підпис)

**Київ-2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її значення в умовах глобалізації міжнародної економіки .....	7
1.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та місце в сучасному стратегічному управлінні .....	16
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ».....</b>	<b>35</b>
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства .....	41
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку .	57
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ» ПРИ ЗДНІЙСНЕННІ ЗЕД .....</b>	<b>67</b>
3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» на зовнішньому ринку .....	67
3.2. Впровадження системи екологічного менеджменту на виробництві як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.....	75
3.3. Економічна ефективність запропонованих рекомендацій .....	92
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>107</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сьогоденних реаліях діяльності вітчизняних підприємств процес оцінювання конкурентоспроможності переростає на самостійну галузь аналітичної роботи, результатами якої стає інформаційна база під час розробки і прийняття управлінських рішень щодо стратегічного планування інноваційної та продуктової політики підприємства, щодо шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та становлення особливого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, посилення конкурентних позицій продукції у визначених стратегічних сферах бізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це важливий етап щодо забезпечення його продуктивного функціонування та забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, надають можливість виявити та мобілізувати приховані резерви для отримання відповідних позицій на ринку, під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної міжнародної економіки.

Незважаючи на доволі велику кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з питань управління конкурентоспроможністю, теоретичне обґрунтування прийняття управлінських рішень із забезпечення конкурентоспроможності поки що є недостатнім.

У зв'язку з цим важливою та своєчасною є наукова розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій у сфері забезпечення, управління та оцінки конкурентоспроможності підприємств, організаційної та інформаційної підтримки їх прийняття і реалізації. Об'єктивна необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій й обумовили вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У науковій літературі вже на-

копичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема питанням управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів — Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, Д. М.Портера, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Р. А. Фатхутдинова, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників — В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Е.М. Азаряна, А.Є. Воронкової, Л. І. Піддубної, З. Є. Шершньова, Ю.Ф. Ярошенка і ін. Проте низка методичних питань вимагає подальшої розробки й уточнення, обґрунтування методів оцінки конкурентоспроможності, визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в даний час і в майбутньому.

**Метою дипломної роботи є** теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та розробка практичних рекомендацій щодо оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні **завдання:**

- визначено сутність конкурентоспроможності підприємств та місце в сучасному стратегічному управлінні;
- розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- описано фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства-суб'єкта ЗЕД;
- вивчено діяльність підприємства ПАТ «Об'єднання «Конті»;
- розглянуто конкурентне середовище підприємства;
- встановлено оцінку конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку;
- розроблено стратегію управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» на зовнішньому ринку;
- обґрунтовано впровадження екологічно чистого виробництва як шлях зростання конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження є** питання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації.

**Предметом дослідження** є теоретичні питання, основні принципи, методи і практичні аспекти щодо забезпечення, оцінки та управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» в умовах глобалізації.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою проведених у дипломній роботі досліджень стали методологія та загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Нормативні й законодавчі документи, що стосуються діяльності вітчизняних промислових підприємств, забезпечили правове поле дослідження. При виконанні роботи використано результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з питань оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств, публікації в засобах масової інформації та мережі Інтернет.

Теоретичне обґрунтування щодо забезпечення, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств здійснено із застосуванням комплексного підходу і принципів логічного та математичного моделювання. В роботі використано методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки і структури роботи), ситуаційного аналізу (при оцінці конкурентної ситуації на галузевих ринках України), метод оптимізації (при забезпеченні конкурентоспроможності підприємств), порівняння і синтезу – для оцінки діяльності ПАТ «Об'єднання «Конті», метод експертних оцінок, для порівняння продукції Компанії «Конті» з конкурентами.

**Наукова новизна** результатів дипломного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці принципів підходів щодо оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства-суб'єкта ЗЕД в умовах глобалізації міжнародної економіки, з метою посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Практичне значення** дипломної роботи полягає у розробці пропозицій та являє собою комплекс методичних матеріалів щодо зростання конкурентоспроможності ПАТ «Об'єднання «Конті» при здійсненні ЗЕД.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Містить 106 сторінок, 16

таблиць, 19 рисунків, список літератури з 60 найменувань, огляду зарубіжної літератури (12 найменувань), 3 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її значення в умовах глобалізації міжнародної економіки

У нинішньому глобальному світі доволі міцною силою економічного розвитку стає міжнародна торгівля, яка включає сукупність міжнародної торгівлі країн усього світу. Економічний розвиток країни неможливий без її активної участі в торгівельних відносинах з іншими країнами світу. Зростання ролі глобалізаційних процесів в економічному становленні країни в останні десятиліття перш за все проявилось в швидкому розвитку міжнародної торгівлі. Саме торгівля компенсує недолік у забезпеченні товарами й ресурсами та сприяє стабільному процесу зростання національного доходу за рахунок розвитку виробничих можливостей, а саме економічному процвітанню країни.

Масштаби, зміст та динаміка розвитку міжнародної економічної взаємодії насамперед визначаються безпосередньо глобальними тенденціями світового розвитку, що відображають глибинні трансформації по суті в усіх сферах життя суспільства, таким чином швидкість відповідних змін постійно зростає. Швидке становлення глобальної економіки сприяє виникненню низки можливостей як для великого так і малого бізнесу. Це надає можливість підприємствам збільшувати обсяги надходжень, зменшити втрати й підвищити прибутки. Насамперед, підприємства можуть скористатися перевагами, які їм надає зменшення цін й зростання функціональних можливостей глобальних телекомунікаційних послуг, для того щоб створити глобальні ринки для своєї продукції. Але при цьому треба зазначити, що хоч «становлення глобальної економіки дає новим підприємствам та вже діючим підприємствам

цілого світу можливості, необхідні до зазначених, воно призводить ще і до виникнення певних проблем, навіть небезпек, з яким бізнесовим менеджерам раніше не доводилось стикатись» [60].

Сучасні процеси глобалізації світового економічного простору не оминають Україну, яка крок за кроком інтегрується до міжнародної економіки. Сучасним суб'єктом міжнародних економічних відносин є підприємство, як безсумнівно ключова ланка ринкової економіки.

Зовнішньоекономічна діяльність – є найважливішою сферою господарської діяльності, яка при ефективній роботі всього комплексу сучасних методів і форм міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічну модернізацію виробництва, зріст продуктивності праці і якості виробленої продукції.

Вихід підприємства на міжнародні ринки сприяє формуванню економіки відкритого типу. Саме тому «регулювання й розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це суттєвий фактор зростання ефективності господарської діяльності на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усєї країни» [36].

В умовах глобалізації, підприємства повинні враховувати розвиток міжнародних ринків. Потреби у зміні підходу до власного бізнесу поетапно виникли у підприємств у відповідь на поступову лібералізацією правил міжнародної торгівлі, на зростаючу взаємозалежність країн світу при створенні нових товарів і послуг. Це сприяє необхідності щодо формування стратегії економічного розвитку підприємств з урахуванням точки зору глобального підходу до товарних ринків. Саме це призвело до усвідомлення, що глобалізація міжнародної економіки вже не дозволяє підприємствам працювати по-старому, орієнтуючись тільки на потреби й врахування внутрішнього ринку та змусило змінювати звичні підходи. «Глобальні ринки важливі, тому що майбутнє багатьох фірм залежить від можливостей розширення виробництва». З одного боку, «фірми повинні шукати нові можливості на ринках закордонних

країн, тому що їхні внутрішні ринки вже насичені». З іншого боку, «міжнародна торгівля стає усе більше ліберальною, тому компанії зіштовхуються з жорстокою конкуренцією з боку іноземних виробників і на своїх внутрішніх ринках. Вони повинні навчитися гідно конкурувати з іноземними підприємствами на своєму внутрішньому ринку або ж використовувати можливості, що відкриваються на зовнішніх ринках». Відповідно, «враховуючи Індекс глобальної конкурентоспроможності за версією Всесвітнього економічного форуму (The Global Competitiveness Index, 79 місце зі 140 країн світу), Україні потрібно ще багато працювати над створенням реальних переваг як вітчизняних підприємств, так і національної економіки в цілому» [11, с. 232].

«Зовнішньоторговельна діяльність є вагомим каналом зв'язків України зі світовим господарством, спрямована на збереження й оптимальне використання традиційних експортних й імпорتنих ринків, скорочення обсягів імпорту і раціоналізацію платіжного балансу, включення країни у світові господарські відносини» [31, с. 246].

Таким чином, на нашу думку, необхідно здійснити узагальнюючий аналіз щодо визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» з урахуванням трактування різними вченими. «Перш за все варто зауважити, що згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під відповідною діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [10]. На нашу думку, наведене визначення не відображає конкретні напрями такої діяльності. Отже, «розкриття зовнішньоекономічної діяльності визначається через поняття «господарська діяльність», під якою розуміється будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних й нематеріальних благ, що виступають у формі товару» [10].

Втім «у Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність» надаються окремі види зовнішньоекономічної діяльності, які хоча й розкривають її доволі

змістовно, але все одно не визначають остаточно її сутності. Такий висновок ґрунтується на тому, що доволі ґрунтовно насамперед визначається перелік відповідних різновидів діяльності з погляду юридичних основ їх проведення, більшість з яких все ж таки має спільні сутнісні ознаки економічного характеру».

Таким чином, згідно із законом, «до різновидів зовнішньоекономічної діяльності відносять: експорт й імпорт товарів, капіталів й робочої сили; надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності; наукова, науково-технічна, наукововиробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання й підготовка спеціалістів на комерційній основі; міжнародні фінансові операції; кредитні й розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності; спільна підприємницька діяльність; організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів; діяльність, що побудована на формах зустрічної торгівлі; операції щодо придбання, продажу й обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку тощо» [9].

Поважнім у визначенні, поданому згідно до Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», є встановлення підпонижакованості її до економічної діяльності певного суб'єкта господарювання. А саме, визначається місце зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням розвитку певного суб'єкта господарювання.

Таким самай за визначенням поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» згідно із законом «Про зовнішньоекономічну діяльність» наведено й у підручнику за редакцією І. В. Багрової, де під «зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами» [9].

Втім, на відміну від поняття, поданого у Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність», І. В. Багрова зазначає, «що така діяльність притаманна частіше підприємствам, а не всім суб'єктам господарювання, яким, зокрема, є й держава». До того ж І. В. Багрова підкреслює, що «ЗЕД підприємств ототожуються передусім зі здійсненням експортних й імпорتنих торговельних операцій». Тобто здійснюється спроба виділити найбільш суттєві види такої діяльності. Але це не зовсім вірно, оскільки окреме підприємство, з погляду своєї загальної діяльності та сформульованої мети функціонування може обрати будь-який різновид здійснення ЗЕД.

Іншим є визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства», у Господарському кодексі України. «Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання за Кодексом є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою» [2].

Тобто «ключовою ознакою такого подання зовнішньоекономічної діяльності є перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою». В одночас, у даному випадку, за межою залишається частина фінансових операцій, виучка й навчання фахівців на базі комп'ютерних сучасних технологій та інш. До того ж у «загальному визначенні зовнішньоекономічна діяльність знов-таки розкривається через поняття «господарська діяльність», що дещо нівелює сутнісне розуміння напрямків ведення зовнішньоекономічної діяльності».

У великому сучасному економічному словнику «визначення дефініції ЗЕД дається з погляду однієї зі сфер економічної діяльності держави, підприємства, фірми, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів. Тобто, як бачимо, у такому визначенні вже містяться конкретні напрямки здійснення означеної діяльності. Однак, незважаючи на це, відповідне розкриття поняття ЗЕД є неповним, оскільки за-

галом для здійснення зовнішньоекономічної діяльності ще необхідно отримати ліцензії, виконувати валютні операції, проходити митні процедури, сплачувати податки тощо. Тобто вступати у відносини з державними органами управління й контролю за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності». В цілому, на нашу думку, у наведених визначеннях, в першу чергу не ураховуються внутрішньодержавні відносини щодо виконання зовнішньоекономічної діяльності.

Тотожним за своєю сутністю є визначення зовнішньоекономічної діяльності В. М. Бурмістровим та К. В. Холодовим, які говорять, що «ЗЕД – це область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпорتنих операцій, а ще у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами й об'єктами інтелектуальної власності» [4, с. 34].

Найбільш повне визначення поняття ЗЕД підприємства можна побачити у навчальному посібнику Г. М. Дроздової, де «ЗЕД розглядається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях» [6, с. 27]. Недоліком цього визначення є занадто узагальнення різновидів здійснення зовнішньоекономічної діяльності та відсутність мети ведення такої діяльності.

В. В. Покровська розглядає ЗЕД як «сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних й оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм й методів роботи на ринку іноземного партнера» [25, с. 41]. Недоліком цього визначення, на нашу думку, є «передусім підкреслення експортно-орієнтованих підприємств, що унеможливорює віднесення такого подання до інших підприємств, а відтак є неправильним». Цілями розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємств вартувати:

- «розширення ринку збуту продукції з метою максимізації прибутку й розвитку виробництва;

- закупка сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;
- залучення інжинірингових послуг, інвестицій для модернізації й розширення виробництва, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- участь у міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки».

Іншу складову здійснення зовнішньоекономічної діяльності визначає А. В. Ковалевська. «Так, вона узагальнює економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства як особливої галузі теоретичних й практичних знань, пов'язаних з організацією й технікою проведення міжнародних комерційних операцій у процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями й послугами, яка виникає лише за умов включення іннаціонального контрагента до багатоступінчатого циклу процесу виробництва» [13, с. 7].

Однак дещо дискусійним, на нашу думку, є визначення лише умов включення іннаціонального контрагента до багатоступінчатого циклу процесу виробництва, оскільки в даному випадку поза межами такого визначення залишається, наприклад, ЗЕД багатьох металургійних підприємств.

У визначенні В. Ю. Горчакова здійснено розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності у рамках корпоративного управління крупними компаніями. Згідно з таким поданням «ЗЕД великої компанії повинна розглядатися як система, що складається з чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»), які виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів. Зумовлено це тим, що великі компанії в умовах конкуренції на зовнішньому ринку, як правило, ведуть бізнес за декількома профільними виробами, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. У зв'язку з цим ЗЕД великої компанії є диференційованою згідно з етапами життєвого циклу виробів» [10, с. 8]. «Тож ґрунтовність відповідного подання змісту ЗЕД є підтвердженою згідно з умовами функціонування певного

суб'єкта господарювання. Однак, як було зазначено вище, зовнішньоекономічна діяльність не обмежується лише зовнішньоекономічними відносинами».

Водночас з цим, для реалізації ЗЕД насамперед потрібне здійснення організаційно-економічних функцій, а саме це і є відсутнім у запропонованому В. Ю. Горчаковим визначенні. «Водночас з цим, поважним як у визначенні В. Ю. Горчакова, так у визначенні А. В. Ковалевської є узагальнення ЗЕД відповідно до процесу виробництва, що може розкривати окремі напрямки ведення відповідної діяльності».

«Отже, з погляду наведеного вище, варто відмітити, що сучасне визначення поняття ЗЕД підприємства охоплює доволі широке коло об'єктів і може бути загалом характеризувано і розбито на розділи (сегменти) з використанням низки критеріїв і аналітичних ознак. У підсумку це зумовлює ще необхідність більш докладно розглянути види ЗЕД, інструменти й методи здійснення даного виду діяльності. При цьому головним є не стільки розгляд окремого із зазначених напрямків, скільки аналіз їх взаємодії щодо вдосконалення та розвитку ЗЕД підприємства. Доцільністю такого узагальнення може бути збільшення кількості суб'єктів ЗЕД, поява нових форм і методів її реалізації, а ще ускладнення та динамічність проведення зовнішньоекономічних операцій».

Загалом, ЗЕД підприємства включає наступні види діяльності: зовнішня торгівля, валютно-фінансові і кредитні операції, організаційно-економічні операції з регулювання внутрішньодержавних відносин, міжнародне інвестиційне співробітництво, науково-технічне співробітництво та виробниче кооперування. Форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності різні. Формами міжнародної торгівлі є експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Формами виробничої кооперації – спільне виробництво на основі спеціалізації, спільні підприємства тощо.

«Різновиди ЗЕД ще можна узагальнити відповідно до профілю

здійснення такої діяльності, за характером проведення зовнішньоторговельних операцій, належності капіталу, розподілу доходу у спільних підприємствах. Водночас з цим невід'ємною частиною здійснення ЗЕД підприємства є різні економічні важелі – інструменти й методи управління, які допомагають змінювати стан об'єкта, здійснювати регулювання для досягнення певних економічних результатів. У цілому наступні важелі управління ЗЕД ще класифікують за різними напрямками».

Методи зовнішньоекономічного регулювання поділяються на економічні й адміністративні. Різниця між якими полягає у засобах впливу на відповідну діяльність. Це через ринкові відносини, або адміністративні заходи. Існує інша класифікація – тарифні й нетарифні методи (фінансові, податкові, грошово-кредитні, валютні, інфраструктурні, інформаційні тощо) регулювання ЗЕД.

Ще, перш ніж надати власне визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» треба розмежувати поняття «зовнішньоекономічні зв'язки», що найбільш часто ототожнюється з поняттям «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Важливо зазначити, що це різні поняття. А саме, зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються на державному рівні, а зовнішньоекономічна діяльність безпосередньо на рівні окремо визначених підприємств, але у межах державних зовнішньоекономічних зв'язків.

У підсумку, на нашу думку, поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» варто подати у такий спосіб: «зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це частина його загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми й методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями й задачами підприємства щодо його функціонування і розвитку».

## 1.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та місце в сучасному стратегічному управлінні

Ринковий стан в Україні характеризується непередбаченими змінами у зовнішньому середовищі країни, присутністю великої кількості підприємств різних форм власності на ринку, мінливістю купівельного попиту, зростанням невизначеності, ризику. В умовах ринкових відносин в Україні вирішальним фактором успіху діяльності сучасних підприємств є забезпечення конкурентоспроможності.

Підприємствам потрібно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються навколо нього в його конкурентному середовищі, за для збереження своїх позицій на ринку і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Слід зазначити, що «конкурентоспроможність» – складна комплексна категорія. Як справедливо відмічає А. Е. Воронкова, категорія «конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності» [7].

Аналізуючи діяльність підприємств, що беруть участь в конкурентній боротьбі, різними авторами використовуються різні поняття «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентостійкість підприємства», «конкурентний статус», «конкурентна позиція», «рівень конкурентоспроможності підприємства», «конкурентний потенціал», «рівень конкурентоспроможності», «стратегічна конкурентоспроможність». Однак «основна логічна функція будь-якого поняття – це виділення загального, яке досягається за допомогою відвернення від всіх особливостей окремих предметів даного класу» [16, с. 405].

Автори В.М. Гранатуров і В.М. Осипов демонструють «причини великої

кількості дефініцій конкурентоспроможності – це еволюція економічної думки, що відбувається внаслідок еволюції ринкової економічної системи; різні точки зору на проблему, невідповідність науковим правилам логіки щодо побудови формулювань, прив'язка до конкурентоспроможності об'єкту певного рівня, змішування або ототожнення із іншими поняттями, зокрема рівнем конкурентоспроможності» [8, с. 147; 19]. Взаємозв'язок основних категорій конкуренції наведено у табл. 1.1.

Задля уточнення термінології, проаналізуємо різні підходи вчених до тлумачення визначених вище понять.

Підхід, що досліджує конкурентоспроможність з точки зору ефективності підприємства [13]. Автори К. МакКі і С. Сессіон-Робінсон вважають, «що компанія, галузь або нація з вищим рівнем продуктивності може розглядатися як більш конкурентоспроможна. М. Портер розглядає конкурентоспроможність на рівні організації як зростання її продуктивності, що виявляється в зниженні витрат або диференціації» [48].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару» ототожнюються в роботах Книш М. І та Пастернака – Таранушенко Г., Рожка В. [13, 23].

Європейський форум з проблем управління визначив «конкурентоспроможність підприємства, як реальну і потенційну спроможність фірми в наявних для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари конкурентів» [13].

На думку С. Савченко «конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти й збувати в тих чи інших конкретних умовах продукцію, яка користується більшим попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [41, с. 26].

Таблиця 1.1

## Взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції

Категорії теорії конкуренції	Конкурентоспроможність підприємства	Конкурентостійкість підприємства	Конкурентна перевага	Конкурентна стратегія
Конкурентоспроможність підприємства		Зростання рівня конкурентостійкості підприємства залежить від поточного рівня конкурентоспроможності	Володіння підприємством низкою конкурентних переваг є обов'язковою, але не достатньою умовою його конкурентоспроможності	Досягнення підприємством конкурентоспроможності здійснюється за допомогою визначення і реалізації адекватних конкурентних стратегій
Конкурентостійкість підприємства	Необхідною умовою досягнення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому є його конкурентостійкість		Наявність стійких конкурентних переваг підсилюють конкурентостійкість підприємства	Рівень конкурентостійкості обумовлює вибір конкурентної стратегії, яка в майбутньому призведе до зростання рівня конкурентоспроможності
Конкурентна перевага	Конкурентоспроможність є результатом створення і підтримки сукупності конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу	Високий рівень конкурентостійкості забезпечує утримання та підтримку існуючих та створення нових конкурентних переваг		Конкурентна стратегія забезпечує підтримку певного набору конкурентних переваг та створює нові
Конкурентна стратегія	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначає як саму конкурентну стратегію, так і ефективність її використання	Ефективність реалізації конкурентної стратегії впливає на рівень конкурентостійкості	Наявність певного набору конкурентних переваг, є основою для вибору конкурентної стратегії	

Деякі вчені асоціюють конкурентоспроможність підприємства з результатами діяльності всього бізнесу. Б. Скотт вважає, що «конкурентоспроможність здатна підвищувати доходи організації так само швидко, як конкуренти, і забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції в майбутньому» [1].

«Конкурентоспроможність ще пов'язується із задоволенням потреб споживачів». На думку авторів Х. Джонсона, М. Хаммера і Дж. Чампи в роботі «Еволюція виникнення і становлення концепції реінжиніринг процесів управління», «компанії повинні зменшувати виробничий цикл і витрати, покращувати якість продуктів і послуг, зміцнювати відносини з постачальниками і споживачами, створювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміни споживацьких смаків і переваг була як можна швидшою».

За визначенням американських економістів, конкурентоспроможність розглядається як «конкурентна раціональність, тобто вміння думати і діяти швидше, влучніше, найетичніше» [50, с. 105].

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це спромога підприємства використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію на ринку в діючий період часу.

Слід зазначити, що «існує певна невизначеність відносно властивості якого саме об'єкту являє собою конкурентоспроможність. Ще, якщо розглядати рівень конкурентоспроможності конкретного об'єкту дослідження, як результат оцінки, який може мати кількісно-якісний вигляд, то можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності у широкому сенсі – це поєднання кількісної і якісної характеристики. В межах дослідження конкретного об'єкта рівень конкурентоспроможності – це поєднання кількісної і якісної характеристики об'єкту».

Вагомим елементом усіх етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його конкурентоздатності. Місце оцінки конкурентоспроможності підприємства в стратегічному управлінні проілюструємо схематично (рис. 1.1).

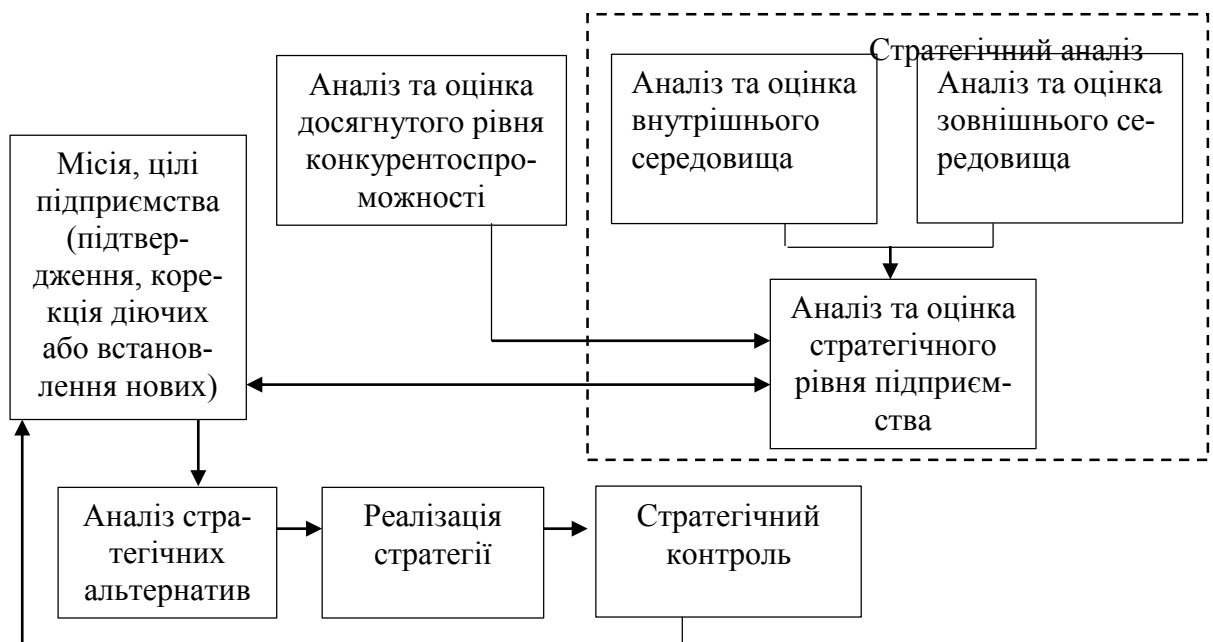


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління й місце в ньому оцінки конкурентоспроможності підприємства

«Оцінка конкурентоспроможності виступає одним з необхідних етапів процесу формування конкурентної стратегії підприємства» [37, с. 137]. «Оцінка виступає передумовою розробки оптимальних конкурентних стратегій й мінімізації ризиків у ринковій діяльності підприємства» [24].

Л. І. Піддубна, під оцінкою конкурентоспроможності розуміє «процес ідентифікації стану економічної системи за критеріями (показниками) конкурентоспроможності та віднесення її до певного типу, групи чи статусу у сферах національної або міжнародної економічної взаємодії» [24, с. 98].

«Оцінка конкурентоспроможності підприємства є систематичним і неупередженим аналізом багатьох факторів, що формують конкурентні переваги підприємства» [11]. Вона полягає в «поглибленому аналізі очікуваних і реалізованих досягнень, вивченні ланцюжка результатів процесів, зовнішніх факторів і причинно-наслідкового зв'язку, що дозволяє визначити характер досягнень або їх відсутність. Її мета полягає в створенні системи, що дозволяє визначити стан й взаємодію ресурсів, які обумовлюють конкурентні переваги, їх

ефективне використання та перспективи розвитку».

«Оцінка конкурентоспроможності вносить важливий внесок до розширення знань і в процес стратегічного управління. Оцінка грає надзвичайно значущу і авторитетну роль в сприянні організаційних перетворень [38]. Оцінка конкурентоспроможності в конкретний момент часу – це важливе джерело даних, підтверджуючих досягнення результатів діяльності підприємства на ринку».

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це не тільки процес ухвалення рішення, а, швидше інструмент, який здійснює доведення до керівництва істинних даних про досягнуту підприємством конкурентоспроможність, інформацію отриману про конкурентні переваги, ступінь їх захищеності, безпеки й оновлення. Хоча «оцінка конкурентоспроможності підприємства використовується для аналізу, 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, «оцінка конкурентоспроможності сприяє виробленню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності в області розвитку і результативності роботи організації».

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна ґрунтуватися на фактичній інформації, достовірній, надійній і корисній, яка дозволяла б своєчасно враховувати висновки, результати, положення, рекомендації в процесі ухвалення управлінських рішень.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно виділити два рівні, це обумовлене різними сферами вживання результатів оцінки: тактичний рівень й стратегічний рівень. Завданнями, які ставляться щодо процесу оцінки - це визначення конкурентоспроможності, як на тактичному, так і стратегічному рівнях конкурентостійкості підприємства.

Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності підприємства може виступати юридична або фізична особа (залучені експерти, керівництво підприєм-

ства), яка здійснює оцінку конкурентоспроможності за визначеними й діючими на даний момент вимогами.

Об'єктом оцінки є складові конкурентоспроможності реального підприємства.

«Оцінка конкурентоспроможності виконує наступні функції: спостереження, превентивну, прогнозуючу, узгодження, фіксує, індикативну, регулятивну» [38, с. 270].

«Функція спостереження є первинною в ході збору й систематизації необхідних даних, вона допомагає оперативно за допомогою якісних і кількісних критеріїв відібрати достатню кількість об'єктивної інформації» [38, с. 270].

«Превентивна функція дозволяє попередити й виявити основні фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство, визначити найбільш вагомі з них і запропонувати певні варіанти стратегічної поведінки з урахуванням дії цих факторів» [38, с. 270].

«Прогнозуюча функція – втілює в собі побудову на основі аналітичних даних прогнозних розрахунків і моделей, які дозволили б визначити майбутній стан конкурентного середовища на конкретний період часу» [38, с. 270].

«Функція узгодження – дозволяє зіставити раніше заплановані показники з фактичними і побудувати на основі виявлених тенденцій більш чіткі прогнози, які відповідали б сучасним подіям» [38, с. 270].

На наш думку, варто виділити ще наступні функції, які виконує оцінка конкурентоспроможності підприємства: індикативна, регулятивна, фіксує.

«Індикативна функція оцінки конкурентоспроможності підприємства проявляється в визначенні відхилень тактичної конкурентоспроможності, або стратегічної конкурентоспроможності, чи конкурентостійкості підприємства, що досліджується, від нормативу».

«Регулятивна функція оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в розробці заходів й дії з усунення виявлених відхилень».

«Фіксує функція оцінки конкурентоспроможності підприємства по-

лягає в отриманні інформації про досягнутий стан (тактична конкурентоспроможність), або можливий стан (стратегічна конкурентоспроможність) або характер конкурентної поведінки (конкурентостійкість) підприємства, що досліджується».

«Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства – це визначена на підприємстві послідовність процесу оцінки, що включає в себе наступні етапи: визначення об'єкта, предмета, мети і функцій оцінки конкурентоспроможності підприємства, вибір методу оцінки, визначення шляхів найкращого й ефективнішого застосування методу, збір і аналіз необхідної інформації, складання баз даних, формулювання висновку для прийняття управлінського рішення».

Таким чином, під оцінкою конкурентоспроможності підприємства, треба розуміти систему дій щодо ідентифікації стану підприємства за визначеними критеріями (показниками) конкурентоспроможності. Схематично оцінку конкурентоспроможності підприємства в системі її управління наведено на рисунку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

«Система оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства на підставі оцінок вхідних впливів зовнішнього середовища  $X$  і стану об'єкту управління  $X_u$  в минулий момент часу здійснює керуючі впливи  $Y_k$ , що надходять на вхід об'єкта управління, тобто безпосередньо керованого процесу. На основі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства формується сигнал  $Y$ , що подається на вхід блока управління».

«Об'єкт управління здійснює перетворення вхідних впливів, що надійшли до нього  $X$  із урахуванням керуючих впливів  $Y_k$ ».

Система оцінки конкурентоспроможності підприємства визначає свою структуру, яка включає множину компонентів, що перебувають в певних відносинах, свою сукупність суб'єктів й об'єктів оцінки), а ще інструменти, методи й технології, а ще опис набору конкретних компетенцій і т.п.

### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Водночас з різноманітністю формулювань поняття «конкурентоспроможність підприємства» в теорії і практиці пропонуються й всілякі підходи до її оцінки.

Через те, що поняття конкурентоспроможності є багатограним й складним. Більшість методів оцінки конкурентоспроможності припускають різні обмеження щодо їх використання. В свою чергу, це зумовлено різноманітними підходами до оцінки, вживанням різних показників, які надають всебічну характеристику конкурентоспроможності підприємства, відсутністю існуючої інформації, тому одержаний результат може мати вагомий погрішність, а сам процес визначення конкурентоспроможності підприємства стати трудомістким та неефективним.

Виконаний аналіз наукової літератури підтвердив, що набувають чинності наступні основні методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності

підприємства, які ґрунтуються на різних концептуальних основах [47]:

- Дженерал Електрик”- матриці “Мак-Кінзі ;
- О. Батурова й Л. Мошкової- інтегрального показника;
- В. Білоусова- інтегрального показника;
- Є. Голубкова - аналізу конкуренції в галузі;
- Є. Голубкова - інтегрального показника;
- В. Захарченка - контрольного листа;
- В. Захарченка - оцінки за нормою прибутку;
- І. Зулькарнаєва й Л. Ільясової - інтегрального показника;
- Г. А. Івашенка - оцінки за теорією ефективної конкуренції;
- О. Кроткова й Ю. Єленевої - оцінки за вартістю бізнесу;
- О. Млотов - аналізу конкуренції в галузі;
- О. Млотов - оцінки по конкурентоспроможності товару;
- О. Млотов - оцінки за теорією ефективної конкуренції;
- В. Ф. Оберемчук - оцінки за теорією ефективної конкуренції;
- А. Томпсона й А. Стрікленда - стратегічного аналізу макрооточення;
- Г. Багієва - діагностики конкурентного середовища;
- М. Брахама - індексний;
- В. Павлової - ієрархій;
- К. Щиборща - параметричних оцінок;
- К. Щиборща - рейтингових оцінок;
- Х. Фасхієв - інтегрального показника;
- Р. Фатхутдинова- оцінки за конкурентоспроможністю товару;
  - методи на основі «теорії якості товару»;
  - матриці Бостонської консалтингової групи;
  - методи оцінки, які побудовані за «теорією ефективної конкуренції»;
  - загального показника «конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача й ефективності виробництва»;
  - метод, в основі яких лежать «принципи порівняльних переваг»;
  - методи на основі «теорії мультиплікаторів»;

- метод, заснований на теорії «рівноваги підприємства і галузі».

Слід зазначити, що однакові назви методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ніяк не значитимуть, що ці методи еквівалентні. Ці методи переважно є різними, хоча і виявляються співпадіння у принципах оцінки. Здійснимо аналіз деяких із вищеописаних методів оцінки.

«Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії порівняльних переваг, застосовується тоді, коли необхідно одержати статичну оцінку становища підприємства на ринку без аналізу його майбутніх дій в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, а ще коли розглядається питання про доцільність розширення масштабів виробництва» [1].

«Підприємство може собі забезпечити кріпкий конкурентний статус шляхом наявності порівняльних переваг, які виражаються в нижчих витратах виробництва в порівнянні з конкурентами. Це є лише характеристикою ефективності виробництва і його масштабу, але не відображає ефективності діяльності підприємства на ринку і його взаємодії із покупцями продукції, що ним вироблюється. Тому при оцінці конкурентоспроможності цим методом водночас із витратами виробництва застосовуються як база порівняння наступні показники як обсяг виробництва і норма прибутку, обсяг продажів, частка ринку, рентабельність виробництва. При цьому вищий рівень показника одного підприємства вважається достатнім для висновку про те, що воно більш конкурентоспроможне».

«Проте, такий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на масштабі функціонування підприємства, не відображає рівень конкурентоспроможності його продукції, а ефективність виробничо-господарської діяльності не може характеризуватися тільки рентабельністю, оскільки її тимчасове зниження часто може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із спрямуванням засобів на розширення ринку збуту і упровадження нововведень для ефективного виробництва в майбутньому».

«Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі теорії

якості товару припускає, що основним критерієм конкурентної переваги підприємства є споживча цінність виробленої ним продукції. Висновок про ступінь конкурентоспроможності виробника здійснюється на підставі зіставлення характеристик продукції свого підприємства і продукції конкурентів із ідеальними і найкращими значеннями на ринку і визначаються безпосередньо бажані вимоги до характеристик своєї продукції із урахуванням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту» [1].

«Методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на визначенні ефективності виробничо-господарської діяльності і конкурентоспроможності продукції, є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції» [1]. «Зіставляються підприємства-конкуренти за наступними показниками: ефективність виробничо-збутової діяльності, ефективність виробничої діяльності, а ще за показниками фінансової стійкості підприємства. При цьому порівняння проводиться не тільки за одиничними і груповими показниками діяльності конкурентів, але і із середньогалузевими показниками».

На базі «теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства» [18]. В. Ф. Оберемчук сформовано «вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності» [18, с. 52]:

$$K_n = \sqrt[8]{0,22P_1 * 0,14P_2 * 0,10P_3 * 0,19P_4 * 0,14P_5 * 0,07P_6 * 0,04P_7 * 0,1P_8}, \quad (1.1)$$

де « $P_1$  – конкурентоспроможність продукції;

$P_2$  – фінансовий стан підприємства;

$P_3$  – ефективність збуту та просування товару;

$P_4$  – ефективність виробництва;

$P_5$  – конкурентний потенціал підприємства;

$P_6$  – екологічність виробництва;

$P_7$  – соціальна ефективність;

П<sub>8</sub> – імідж підприємства».

Плюсом цього підходу [18] є те, що він «комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків варто віднести наступне. Не враховане динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримуємо статичну оцінку».

Подібний підхід до визначення показників наведено в роботі Г. А. Іващенко [11]. «Оцінка факторів становлення конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальнюючими таксономічними показниками рівня розвитку: ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової діяльності; ефективність управління персоналом; ефективність інноваційної діяльності; ефективність маркетингової діяльності».

Запропонований підхід [11] включає найбільш повний склад узагальнюючих показників. Але ж треба визначити, що він не враховує динаміки факторів, які впливають на рівень визначення конкурентоспроможності підприємства.

До методів оцінки конкурентоспроможності ще варто віднести метод кількісного аналізу, який здійснюється на основі розрахунку інтегрального показника. На конкурентоспроможності підприємства позначається велика кількість факторів. Конкурентоспроможним буде те підприємство, товар якого зможе задовольняти потреби покупців найкращим чином, і виробництво цього товару буде максимально найефективнішим. Такий метод потребує аналізу не одного тільки виду продукції, а всього асортименту, що випускається підприємством, тому й вимагає складних розрахунків за різними критеріями, як технологічних, так і економічних характеристик продукції, з метою їх порівняння й зіставлення із обраніми в якості нормативу параметрами.

«Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства». У прак-

тичній діяльності він найчастіше застосовується, тому що враховує в однако-  
вій мірі як оцінку конкурентоспроможності продукції, так і оцінку ефектив-  
ність виробничо-господарської діяльності підприємства, яка визначає реальні  
умови функціонування підприємства.

В роботі Н. М. Соломянюк, запропоновано підхід «до оцінки рівня кон-  
курентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що врахо-  
вує інтенсивність впливу як факторів мікросередовища підприємства, які ви-  
значають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточую-  
чого середовища, що впливають на його стратегічні плани» [32, с. 9]:

$$RK_{pr} = RK_f + RK_f * \frac{f_1 * p_1 + f_2 * p_2 + \dots + f_n * p_n}{|f_1| + |f_2| + \dots + |f_n|}, \quad (1.2)$$

де « $RK_{pr}$  – прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприєм-  
ства;

$RK_f$  – фактичне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;  
 $f_1, f_2 \dots f_n$  – значущість фактору оточуючого середовища (оцінюється 0,5);  
 $p_1, p_2, \dots p_n$  – ймовірність виникнення фактору (оцінюється 0,1);  
 $n$  – кількість факторів оточуючого середовища».

Водночас такий підхід не вважає окремо динамічні і статичні властиво-  
сті підприємства як відкритої системи. Системи факторів, до яких причисля-  
ють фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у зумо-  
вленій час, і фактори, що забезпечують підтримку конкурентоспроможності у  
майбутньому, є різними. У випадку, коли наступні фактори співпадають, то  
вони визнають різну інтенсивність впливу на конкурентоспроможність підп-  
риємства.

Згідно проведених в роботі досліджень, [38, с. 162] рівень конкуренто-  
спроможності підприємства пропонується розраховувати за такою формулою:

$$K = R * a * K_{\text{вир}} * b * D * c, \quad (1.3)$$

де « $K$  – конкурентоспроможність підприємства;  
 $R$  – рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;  
 $K_{вир}$  – конкурентоспроможність продукції підприємства;  
 $D$  – величина ринкової частки підприємства;  
 $a, b, c$  – коефіцієнти значущості відповідно до фінансового стану, конкурентоспроможності продукції й величини ринкової частки».

Поважним моментом такого підходу є те, що «конкурентоспроможність продукції виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства понизка із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині».

В працях Х. Фасхієва для «оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп [41]:

- показники фінансово-господарської діяльності;
- виробничі показники;
- показники якості продукції;
- показники розвитку;
- показники рівня персоналу та соціальної сфери;
- показники рівня досконалості управління».

Варто відмітити, що «з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає можливість точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а ще існує ризик дублювання показників».

У методичному інструментарії, що запропоновано К. Щиборщем, для «оцінки якості функціонування групи підприємств було використано десятифакторну модель, в основу якої закладено дві структурні компоненти – ефективність господарської діяльності і фінансова стабільність» [44, с. 23]. «Показники першої групи, до яких віднесено – чотири показники рентабельності й показник ступеню зносу основних засобів, характеризують довгострокову

ефективність підприємства. Показники другої групи – три коефіцієнти ліквідності, показник оборотності оборотного капіталу й частка власних коштів у сукупних пасивах підприємства, зумовлюють поточну фінансову стабільність підприємства».

В практиці доволі докладно поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу конкурентних позицій підприємства варто використовувати визнані й нерідко використовувані в зарубіжній практиці моделі. «Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [12, 43] є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку».

Даний метод доцільно використовувати для одного виду товару або групи однорідних товарів. «В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає вагому частку на ринку, що швидко зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень».

«Матриця Портера побудована на основі концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства не тільки задоволення потреб покупців, але і конкуруючі сили ринку» [12, 43]. Така концепція визначає наявність виняткової позиції по взаємовідношенню до конкурентів, але незнайомі способи здобутку цих позицій. В концепції не враховано бистрі й непередбачувалі зміни ринкових умов.

«Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох – або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним».

При комплексному дослідженні «економічної системи за параметрами,

які визначають її майбутній стан застосовуються наступні прикладні прийоми і методи: STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE– аналіз, GAP– аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS– аналіз, модель GE/McKinsey» [12, 43].

«Метод STEP – аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив факторів: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються безпосередньо чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру» [12, 43].

«Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу» [12, 43]. «SWOT – аналіз не включає остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає можливість впонизкакувати процес обмірковування всієї існуючої інформації з використанням власних думок й оцінок, а ще дає можливість сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи становлення впливу на нього».

Для оцінки стратегічного положення підприємства на ринку варто використовувати SPACE-аналіз, який є похідним від SWOT – аналізу [12, 43]. «У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або фінансова сила), конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напрямок), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Привабливість цього метода пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона не існує в наявному вигляді».

«Доволі відомим підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування» [12, 43].

«Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії

та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог» [12, 43].

«Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу будувати свої взаємини з зовнішнім оточенням» [12, 43].

«Метод PIMS – аналізу ґрунтується на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку» [12, 43].

«Багатофакторна модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з 9 кліток для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності підприємства. Порівняння видів діяльності здійснюється не тільки за такими показниками, як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, інвестиції і т.п., але і за показниками, які можна оцінити тільки якісно, суб'єктивно – мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами і т.д.» [12, 43].

Перевагою цієї моделі є шанс присвоєння різним факторам неоднакових вагових коефіцієнтів залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду діяльності в тій або іншій галузі, що забезпечить оцінку конкурентних позицій підприємства точнішою. Використання більш широкої множини показників для формування комплексного критерію дає перспективу оцінити внесок кожного та підготувати вигідні заходи для виправлення становища, у разі потреби. Але водночас модель має свої недоліки.

«Матриця GE/McKinsey не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків, так само як і матриця BCG. Матриця McKinsey є формальним, структурним підходом до співставлення сильних сторін підприємства із можливостями ринку. Особливістю матриці МК-GE є

те, що її можливо використовувати на всіх стадіях життєвого циклу за різних умов конкуренції. Матриця допускає уточнення і збільшення кількості факторів, які застосовують при оцінюванні привабливості стратегічних зон господарювання і конкурентоспроможності підприємства або розширення варіантів стратегії для кожної із позицій матриці» [38]. «Ринкові параметри розглядаються в статично, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт-ринок». Конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється доволі поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунку окремих складових».

«Модель Shell/DPM зосереджує увагу на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі і перспективах. Дана модель об'єднує кількісні і якісні показники в єдину параметричну систему і на відміну від матриці BCG безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю виробництва» [38].

«Безперечною перевагою застосування методів оцінки конкурентного статусу є можливість отримання оцінок в динаміці, тобто в різних часових інтервалах» [37, с. 138].

Таким чином, здійснений аналіз наукової літератури дозволяє зробити наступні висновки. Суттєвою проблемою при здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства або продукції є недостатність достовірної інформації. З причин закритості фінансової та іншої інформації, яка підходить під категорію «комерційної таємниці» та методи, які оснований на кількісних оцінках визнають обмеження щодо вживання. «З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і наступні, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів». Отже раціональним є використання методів, що ґрунтуються, як на кількісних параметрах, так і на методах експертних оцінках.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### ПАТ «ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ»

##### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Компанія «Конті» відома на ринку України і країн СНД з 1997 року. Сьогодні вона входить в число лідерів вітчизняного кондитерського ринку і займає провідні місця по темпах зростання обсягів виробництва.

Місія компанії: «Довготривалий розвиток зі створенням унікальних, якісних, корисних продуктів. Бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю, сильними брендами. Створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників» [21].

Цінності компанії: «Інновації. Якість. Амбіції. Професіоналізм. Ефективність. Корпоративна соціальна відповідальність» [21].

У асортименті компанії налічується близько 300 найменувань продукції, серед якої, – цукерки помадні, печиво, шоколадно-вафельні торти, батончики, вафлі, карамель, драже, мармелад, крекер, пралинові цукерки і шоколад.

ПАТ «Об'єднання «Конті» оперує високотехнологічними потужностями в Україні. У структуру об'єднання входить 3 кондитерських фабрики в Україні і 2 в Росії. «Конті» виробляє широкий спектр кондитерських виробів, включаючи вафлі, шоколад, десерт, бісквіт, печиво і карамель. Упродовж 2014 року «Конті» збільшило випуск продукції на 8,4% до 238 тис. тонн. Сильна дистриб'юторська мережа – одна з основних переваг компанії. У 2014 році, згідно з консолідованими даними, чисті продажі виросли на 29% до 4,2 млрд. грн. [21].

ПАТ «Об'єднання «Конті» виробляє наступні види кондитерських виробів:

- вафельна продукція;

- карамель;
- цукерки;
- печиво;
- мармелад;
- драже;
- складний кондитерський десерт.

Основний бренд, під яким реалізується продукція ПАТ «Об'єднання «Конті» – «Конті». Крім того, окремі види кондитерської продукції, вироблюваної ПАТ «Об'єднання «Конті», реалізуються кожен під своєю торговою маркою [21].

Організаційна структура ПАТ «Об'єднання «Конті» наведена на рис. 2.1.

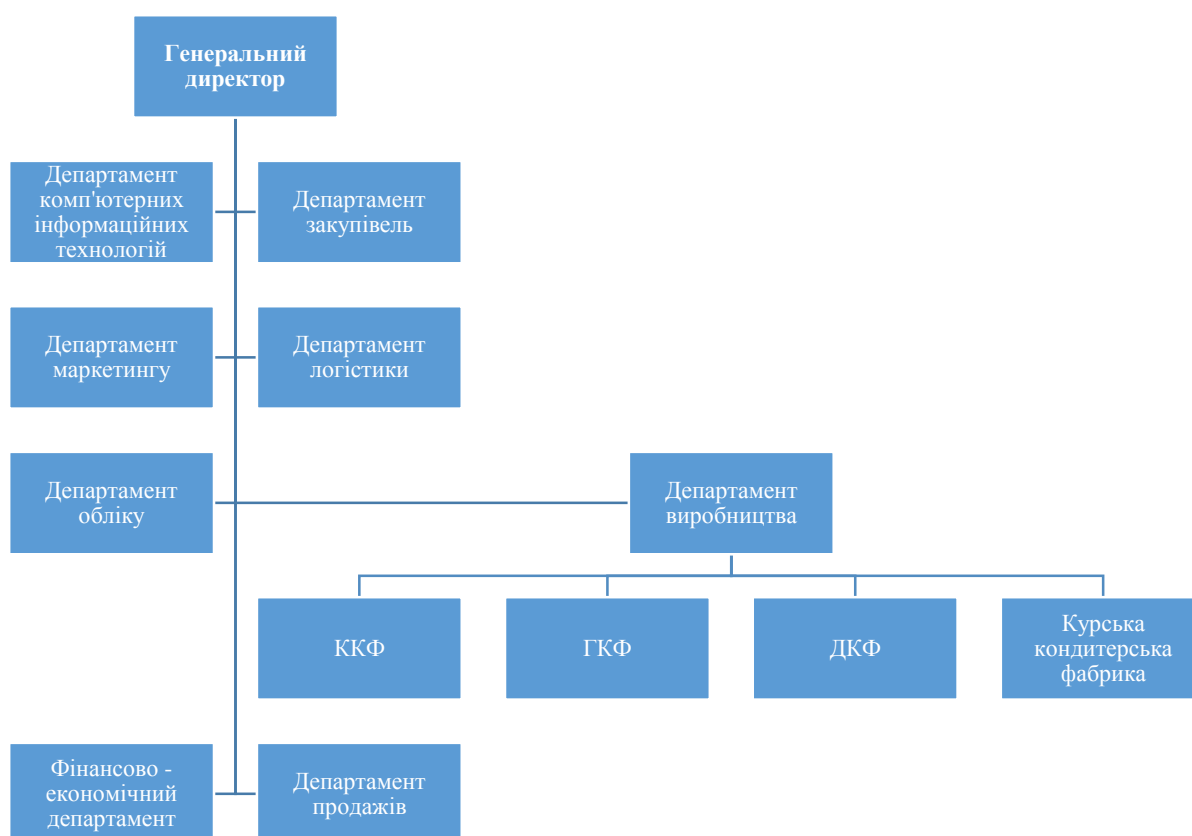


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Об'єднання «Конті»

Продукція компанії реалізується через мережу дистриб'юторів, усю територію, що охоплює, Україну. Близько 25% виготовлених ПАТ «Об'єднання «Конті» кондитерських виробів вирушає на експорт, 53% якого доводиться на

Росію. Частка російського ринку, яку займає продукція групи, дорівнює 2,4%.

Деяка продукція підприємства схильна до факторів сезонності:

- цукерки, коли попит на них зростає в осінньо-зимовий період перед новорічними святами і у березні (жіночий день);

- печиво, коли попит на нього падає перед новорічними святами у зв'язку із зростаючим попитом на шоколадні вироби.

Зараз в Україні виробництвом кондитерських виробів займається більше 600 підприємств, більшість з яких здійснюють виробництво борошнистих кондитерських виробів (печиво, торти, кекси і тому подібне). Тільки 10% від загального числа кондитерських підприємств виробляють продукцію, що входить до цукристої групи (шоколад карамель, цукерки, драже і так далі). Саме на цей сегмент доводяться основні обсяги виробництва – до 55%.

Близько 45% виробництва доводиться на борошняну групу: печиво, вафлі, торти і крекери.

Повний асортимент кондитерських виробів випускається тільки на 28 великих фабриках, крім того, існують спеціалізовані фабрики певні види продукції, що виробляються.

ПАТ «Об'єднання «Конті» є одним з найбільших українських експортерів кондитерської продукції. На її частку в 2018 р. доводиться 10% від загального об'єму експорту.

Частка експорту в структурі виробництва компанії в процентному відношенні останнім часом знизилася (рис. 2.2).

Якщо в 2016 році компанія експортувала по суті 43% власної продукції, то в 2018 цей показник дорівнює 27%.

Загальний об'єм експорту компанії в 2018 р. в порівнянні з аналогічним періодом 2017 р. знизився на 51%. Це стало наслідком купівлі компанією російської фабрики «Кондитер Курськ», що дозволило підприємству робити частину продукції, призначеної для російського ринку, безпосередньо в Росії, знижуючи витрати на збут, а ще минувши існуючі ввізні мита на імпорту кондитерську продукцію в сусідню державу. За рахунок цього, вдалося збільшити

об'єми реалізації продукції групою на російському ринку за останній рік.

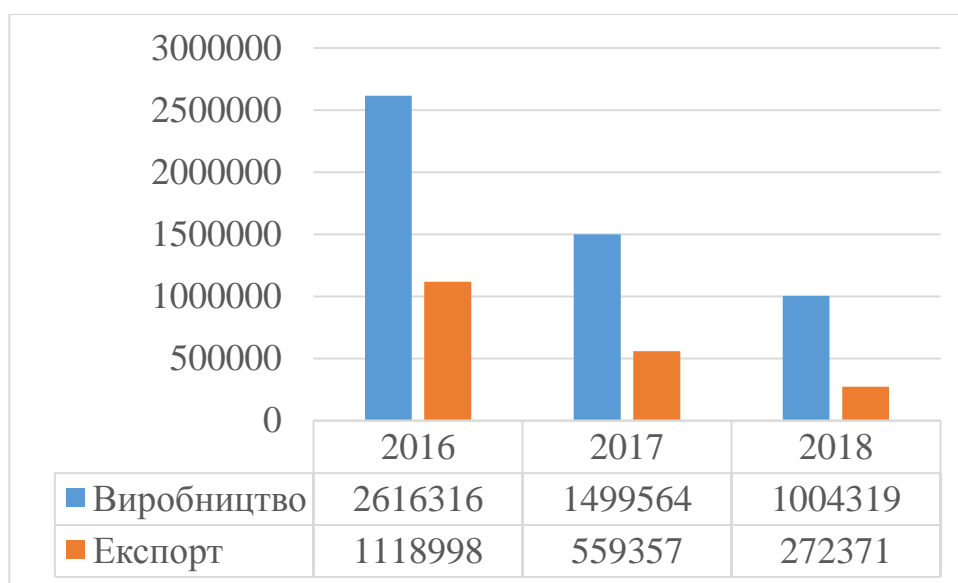


Рис. 2.2. Експорт ПАТ «Об'єднання «Конті» у 2016 – 2018 рр., тис. грн.

При цьому об'єм що експортується з України в Російську Федерацію продукції в натуральному вираженні зменшився в порівнянні з 2017 р. на 19% до 18,9 тис. тон.

Експорт, не спрямований в Росію, по суті не змінився. Дія мит привела до зменшення постачань в Казахстан на 25%. У теж час збільшився експорт компанії в Латвію і Грузію(на 123% і 150% відповідно), були відкриті ринки Монголії, Вірменії, США і Ізраїлю.

У експорті компанії переважає печиво і карамель (63% і 21% відповідно). Структура експорту відрізняється від загальноукраїнської, в якій частина печива складає лише 11%.вартозазначити, що на «Конті» припадає на частку 43% печива, що експортується Україною.

Пріоритетними напрямками розвитку експортної політики ПАТ «Об'єднання «Конті» є збільшення продажів і долі по наступних видах продукції (рис. 2.3):

- шоколадні комбіновані цукерки, як вагові, так і фасовані;
- молочна карамель

- шоколадно-вафельні торти
- вагове і складне печиво, у тому числі глазуроване печиво-сендвіч фасоване торгової марки «Супер-Контік».

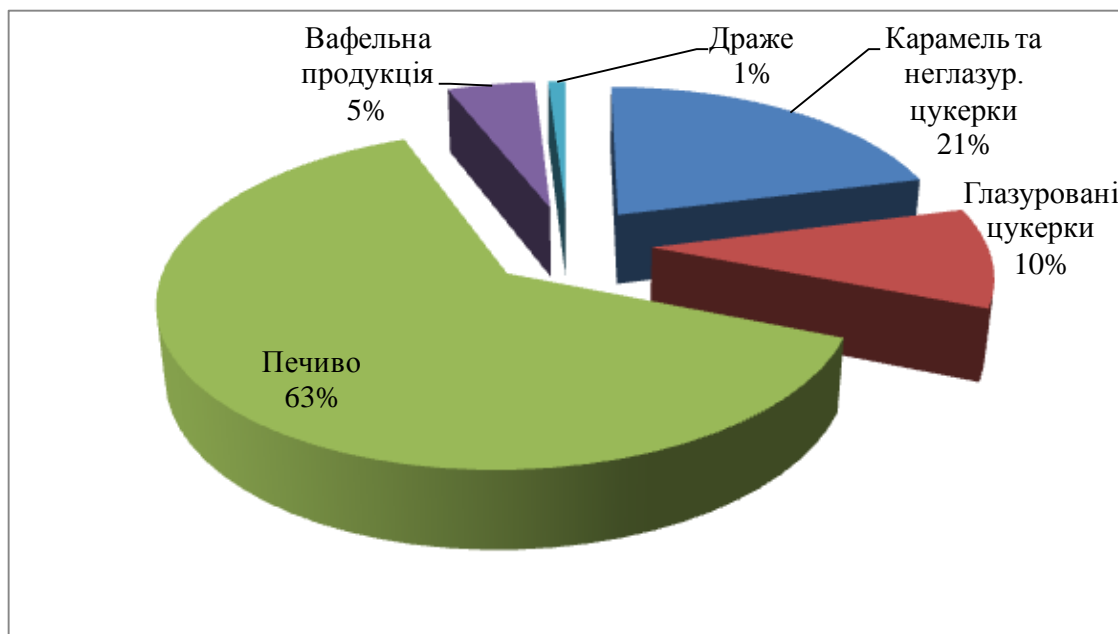


Рис. 2.3. Структура експорту ПАТ «Об'єднання «Конті»

Далі наведемо аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Об'єднання «Конті» (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що протягом двох останніх років відбулося поступове зменшення чистого прибутку за рахунок зменшення показників таких як: чистий дохід від реалізації продукції на 75,71%, собівартість реалізованої продукції на 66,82%, валовий прибуток на 94,41%. Тому чистий прибуток в 2018 р. порівняно із 2016 р. зменшився на 1 237,4 млн. грн. та на кінець 2018 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 525,7 млн. грн.

Ще підприємство показує зменшення загальної вартості майна з 3652,4 млн. грн. до 2423,7 млн. грн. або на 37,03%, необоротних активів з 2482 млн. грн. до 1358,1 млн. грн. або на 49,26%, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази.

Аналіз техніко-економічних показників ПАТ «Об'єднання «Конті» у  
2016 – 2018 роках, тис. грн.

Показник	Величина показника за роками			Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017
Загальна вартість майна	3 652 409	2 907 181	2 423 671	-20,40	-16,63
Необоротні активи	2 482 135	2 229 444	1 358 092	-10,18	-39,08
Оборотні активи	1 170 274	677 737	1 038 178	-42,09	53,18
Власний капітал	1 302 579	1 366 351	935 210	4,90	-31,55
Залучений капітал	2 349 830	1 540 830	1 488 461	-34,43	-3,40
Чистий дохід від реалізації продукції	2 616 316	1 499 564	1 004 319	-42,68	-33,03
Собівартість реалізованої продукції	1 724 679	1 082 008	758 955	-37,26	-29,86
Валовий прибуток	891 637	417 556	245 364	-53,17	-41,24
Чистий прибуток	711 684	-547	-525 675	-100,08	96001

Поважнім є зменшення залученого капіталу у звітному періоді, це означає зменшення зобов'язання на підприємстві.

Станом на 31.12.2018 року довгострокові зобов'язання і забезпечення складають 582 202 тис. грн., у тому числі довгострокові кредити банків – 353 821 тис. грн., інші довгострокові зобов'язання – 228 381 тис.грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення складають 906 259 тис. грн., у тому числі:

- короткострокові кредити банків - 545 489 тис. грн.
- поточна кредиторська заборгованість за:
  - товари, роботи, послуги - 103 571 тис. грн.;
  - за розрахунками з бюджетом - 7 054 тис. грн.;
  - розрахунками зі страхування - 864 тис. грн.;
  - розрахунками з оплати праці - 3 840 тис. грн.
- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами - 216

тис. грн.

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками - 66 307 тис. грн.

- поточні забезпечення - 7 284 тис. грн.

- інші поточні зобов'язання - 171 634 тис. грн.

Ступінь зносу основних фондів станом на 31.12.2018 року склала 38,54%, відповідно ступінь використання основних засобів – складає 58,27%.

## 2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Понад 20 років компанія «КОНТИ» є «одним з ключових лідерів кондитерського виробництва в Україні. Продукція «КОНТИ» з успіхом експортується більш ніж в 20 країнах світу: Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші. Майже в усіх країнах присутні офіційні дистриб'ютори компанії, що надає можливість новим клієнтам замовити будь-яку за обсягом партію продукції та отримувати швидкий локальний супровід договору. Більше 20 років компанія «КОНТИ» є одним з ключових лідерів кондитерського виробництва в Україні. Продукція «КОНТИ» з успіхом експортується більш ніж в 20 країнах світу: Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші. Майже в усіх країнах присутні офіційні дистриб'ютори компанії, що надає можливість новим клієнтам замовити будь-яку за обсягом партію продукції та отримувати швидкий локальний супровід договору» [21].

«Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом становлення пропозиції на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить близько 95% в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 підприємств. На ринку присутні кілька великих світових концернів – це Nestle (АТ «Львівська кондитерська фірма Світоч»), Kraft foods (АТ «Крафт Фудз Україна»), Western NIS Enterprise Fund (АТ «АВК»), Sigma

Vleyzer (АТ «Полтавакондитер»), Trilini International (АТ КФ «Харків'янка»). Решта фабрик в більшості своїй належать колективу підприємства і українським інвесторам» [22, с. 27].

«Кондитерський ринок України представлений декількома виробниками – Кондитерська корпорація «Roshen», «Конті», «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі», Компанія «Nestle», ПАТ «Монделіс Україна» (до 2016 року називалось «Крафт Фудз Україна»), ПАТ «Полтавакондитер», ПрАТ «КФ «Лагода», ПрАТ «Одеса-кондитер» та ін».

Кондитерська корпорація «Roshen» «безперечний лідер ринку кондитерської продукції. Вона існує з 1996 р. і її продукцію можна купити в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС та СНД. Roshen стабільно входить у ТОП-100 кондитерських підприємств світу». В 2017 р. компанія «Roshen» зайняла 22 місце (табл. 2.2). Валовий обсяг виробництва продукції дістається 450 тис. т у рік.

У рейтинг ТОП-100 «кондитерських підприємств світу від Candy Industry потрапили 3 українські виробники: кондитерська корпорація «Roshen», виробниче об'єднання «Конті» та кондитерська компанія «АВК» (22, 38 та 62 місця відповідно)» [34].

Таблиця 2.2

«Українські кондитерські компанії в ТОП-100 кондитерських підприємств світу за підсумками 2017 року» [34]

№ п/п	Кондитерська компанія	Чисті продажі, млрд. дол. США	Кількість працівників, осіб	Кількість фабрик, од.
22	Roshen	800	10 000	8
38	Конті	473	8 097	5
62	АВК	269	2 300	3

Компанія «Конті» входить до трійки лідерів українського кондитерського ринку. В 2017 р. вона ввійшла до рейтингу ТОП-100 кондитерських підприємств світу і посіла 38 місце. У загальному обсязі виробництва кондитерських виробів в Україні частка її становить 14%. «Щомісяця на фабриках групи виробляється 17 тис. т продукції – близько 11 тис. т в Україні і 6 тис. т в Росії». Щорічний експорт компаній сягнув практично 30% виробленої продукції. Візитною карткою компанії стала шоколадна цукерка «Джек».

Компанія «АВК» на ринку України є «лідером у категорії шоколадних цукерок. Експортує продукцію у більше ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія та Ізраїль». У рейтингу світових кондитерів в 2017 р. компанія зайняла 59 місце. «До складу АВК входять три кондитерські фабрики, розташовані в Донецьку, Дніпропетровську і Луганську». З причин війських дій в зоні АТО прийшлося застопорити роботу Донецької та Луганської фабрик.

«Корпорація «Бісквіт-Шоколад» – харківське підприємство, один з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції. Вона посідає четверте місце в Україні за обсягами виробництва і реалізації продукції. Компанія постачає продукцію більше, ніж у 20 країн світу з питомою вагою експорту близько 30%. Експортує продукцію в: Казахстан, Киргизстан, Грузію, Азербайджан, Молдову, Латвію, Литву, Монголію, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину».

«Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі» входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії успішно експортується в Німеччину, Ізраїль, Росію, Молдову, США, Естонію, Латвію, Азербайджан та ін. Вона розрахована на споживача з середнім та низьким рівнями доходу. Виробничі потужності розраховані на 80 тис. т продукції в рік».

«Компанія «Nestle» належить до найбільших підприємств світу у сфері виробництва продуктів харчування. На українському кондитерському ринку вона представлена Львівською кондитерською фабрикою «Світоч». ПАТ

«Монделіс Україна» (до 2016 року називалось «Крафт Фудз Україна») – українське підприємство, що належить до групи підприємств швейцарського гіганта «Mondelez International» – однієї з найбільших у світі компанії-виробника шоколадної продукції, печива та цукерок, а ще другого найбільшого в світі виробника жувальної гумки».

ПАТ «Полтавкондитер» загрузає свої виробничі потужності більше чим на 200 т продукції за добу. Експортує в Грузію й країни Прибалтики, зокрема в Естонію».

ПрАТ «КФ «Лагода» забирає 6,5% українського ринку вафель й печива. Асортимент включає 140 найменувань.

ПрАТ «Одесакондитер» вироблює понад 300 найменувань кондитерських виробів.

«Дві треті частини всього українського ринку й три чверті експорту» контролюють «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч (Nestle)», «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавкондитер».

Загальний обсяг виробництва кондитерських витворів у 2018 році проілюстрований на рис. 2.4.

«На українському ринку кондитерських виробів якість продукції тримається на високому рівні, рівень задає корпорація Roshen. Лідери українського ринку постійно потрапляють в ТОП-100 кондитерських підприємств світу. Критерій відбору для рейтингу – річна виручка від реалізації. Втрата ринків збуту в Криму, а ще на території проведення АТО, закриття російського ринку й перешкоди транзиту по території Росії суттєво вплинули на стан галузі».

Roshen загальмувала обсяги продажу своєї продукції і втратила поки що свої позиції у світовому рейтингу кондитерів. Для зростання продажів варто опрацювати інші ринки, зокрема Азіатський, тому що на даний час цей регіон є лідером споживання конфет та шоколаду.

Українська кондитерська галузь повністю знаходиться у залежності від експорту товарів, отже введення торговельних бар'єрів та обмежень негативно відбивається на динаміці й зумовлює здійснювати пошук нових ринків збуту.

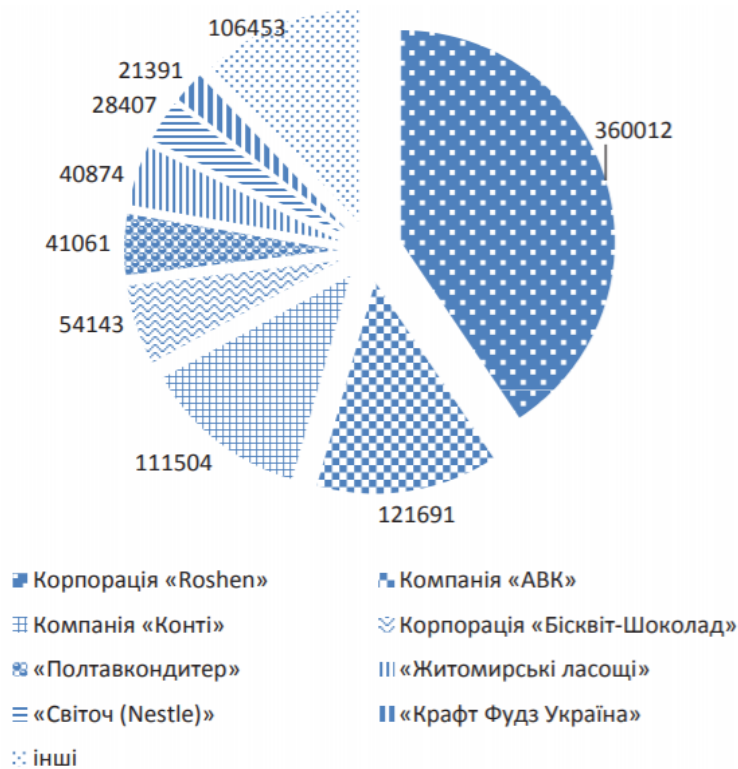


Рис. 2.4. Загальний обсяг виробництва кондитерських витворів в Україні у 2018 році, т [9, с. 45]

Українські виробники ще натикаються на високі політичні ризики (крім того, що в серпні 2015 р. було прийнято рішення про заборону на ввезення кондитерської продукції компанії «Roshen» на всю територію Росії).

Також, кондитерський ринок Євросоюзу досить насичений, що вимагає від українських виробників розширення асортименту, та забезпечення високої якості продукції відповідної до європейських стандартів. Це дозволить конкурувати з європейською продукцією не лише на внутрішньому ринку, але й на сучасному зовнішньому.

Слід відзначити, що рівень споживання кондитерських виробів в Україні набагато нижчий, ніж у країнах ЄС. Це зумовлюється низьким рівнем доходу населення України у порівнянні з європейськими країнами. Коли покращиться економічна ситуація в країні, тільки тоді це дасть можливий незначний зріст ринку за рахунок підвищення платоспроможного попиту населення.

«Враховуючи специфіку кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від рівня доходу споживачів. У зв'язку з цим найвищим показником споживання солодоців на душу населення характеризуються країни Європи. Найбільше цукрових кондитерських виробів споживають у Швеції, Фінляндії й Данії; шоколадної продукції – у Швейцарії, Норвегії й Великобританії; борошняних кондитерських виробів – у Нідерландах, Бельгії й Італії» [22, с. 28].

«За останніми даними світовий обсяг кондитерського ринку за підсумком 2017 р. склав близько 183,5 млрд. дол. США» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Світовий обсяг виробництва кондитерської продукції за 2014 – 2017 рр.

Тип	2017 рік		2016 рік		2015 рік		2014 рік	
	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %
Шоколадні вироби	101,1	55,1	111,1	56,0	110,0	56,0	107,4	55,6
Кондитерські вироби з цукру	59,6	32,5	62,6	31,6	61,2	31,1	59,4	30,7
Жувальна гумка	22,8	12,4	24,6	12,4	25,3	12,9	26,4	13,7
Всього	183,5	100,0	198,4	100,0	196,6	100,0	193,2	100,0

«Найвищу частку світового виробництва кондитерських виробів займає Західна Європа, і складає 28,7%. На другому місці по виробництву кондитерських виробів у світі стоїть Азіатсько-тихоокеанський регіон – 21,1%».

На підставі даних Міністерства сільського господарства США, «світовий ринок кондитерських виробів досяг рекордного обсягу в 198 млрд. дол. США в 2016 році, збільшившись у порівнянні з підсумком 2015 року».

Нарощенню валового обсягу ринку сприяло збільшення попиту на кондитерські вироби на молодих ринках, чкі тільки почали розвиватися, зокрема

це ринки на «Близькому Сході, в Африці, Латинській Америці, Східній Європі й Азіатсько-Тихоокеанському регіонах».

Динаміку світового ринку кондитерської продукції по нових регіонах представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Обсяг продажу кондитерської продукції на міжнародних ринках за 2014 – 2017 рр., млрд. дол. США. [34]

Якщо дослідити світовою структуру ринку кондитерської продукції, то можливо побачити, що максимальну питому вагу займають шоколадні вироби в структурі кондитерського ринку. Вони складають 101,1 млрд. дол. США за результатами 2017 р., тобто - 55,1% усього світового ринку (рис. 2.6).

Друге місце припадає за кондитерським виробам з цукру (цукровим виробам). В валовому обсязі продажів являють 59,6 млрд. дол. США, що відповідає 32,5 %. Решта світового ринку належить жувальній гумці, що дорівнює 22,8%.

Candy Industry визначають наступні дані [34] «на 10 найбільших за обсягами випуску кондитерських виробів країн: США, Бразилія, Великобританія, Росія, Китай, Німеччина, Японія, Франція, Італія, Мексика припадає близько

76% світового ринку. Це як країни з високим рівнем споживання (Великобританія, Франція, США), так і країни з доволі містким ринком (Росія, Китай). Останні, шляхом зростання рівня платоспроможного попиту населення мають можливість значно розширити власні ринки кондитерської продукції».

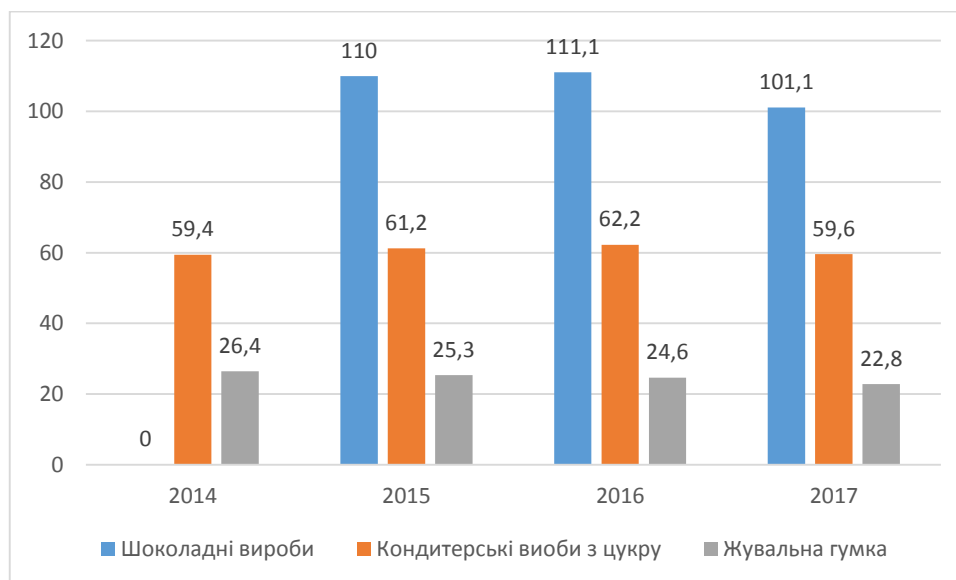


Рис. 2.6. Обсяги світового кондитерського ринку по видам продукції у 2014 – 2017 рр., млрд. дол. США [34]

Для виробників харчової промисловості України 2017 – 2018 роки стали дуже важкими. Купівельна здатність населення падає. Споживачі обмежують купівлю продуктів не першої необхідності, більше заощаджують, ретельніше вибирають товари. Харчова промисловість є стратегічною галуззю безпеки національної економіки.

Протягом 2016 року в Україні виробництво кондитерських товарів скоротилось на 22%. Така тенденція пов'язана в першу чергу із зменшенням внутрішнього попиту на кондитерську продукцію, зниження обсягів виробництва, згорання зовнішніх ринків.

В 2016 р. обсяг виробництва кондитерських виробів зменшився як що порівнювати його з попереднім, 2015 роком на 8,7% і склав 230 тис. т. Динаміка виробництва в Україні кондитерських виробів наведена на рис. 2.7.

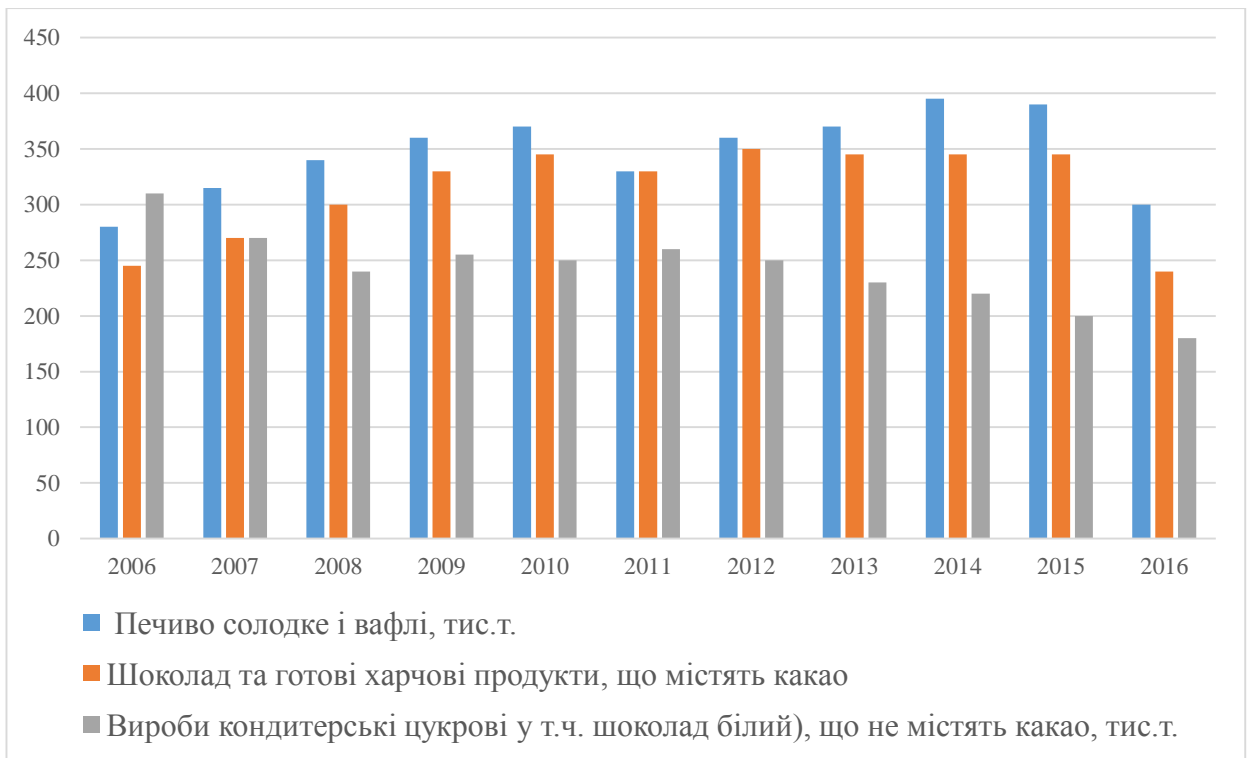


Рис. 2.7. Обсяги виробництва в Україні кондитерських виробів за 2006 – 2016 рр., тис. т [20]

Незважаючи на те, що кондитерські вироби – це продукти не першої необхідності, галузь одна з перших, під час кризи, впоралася з негативною динамікою виробництва. За даними Держкомстату, «обсяги виробництва на кондитерському ринку України за підсумками 2012 року збільшилися на 3,7% в натуральному вираженні в порівнянні з попереднім роком» (табл. 2.4). Але все-таки, вже з наступного року кондитерський ринок України постійно зменшується, з кожним роком.

В 2017 р. українські компанії не позбувалися прибутків тільки-но за рахунок збільшення цін, шоколадні вироби подорожчали на 35%. До кризи 2016 р. прибуток преміум сегменту складав 21-25%. Коомпанії даже відказувались від випуску дешевших товарів на користь дорогих. На сьогодні ситуація змінилася. Зниження ціна зефіру, мармеладу, вафельних цукерок, желе, ірисок, цукатів зіграла на користь. Споживач більш ретельно обирає баланс якості й ціни, і обирає саме недорогі солодоці.

Виробництво основних кондитерських виробів в Україні  
у 2006 – 2016 рр. [20]

Рік	Печиво солодке і вафлі, тис. т	Шоколад та готові харчові продукти, що містять какао (крім какао-порошку підсолодженого)	Вироби кондитерські цукрові (у т. ч. шоколад білий), що не містять какао, тис. т	Всього
2006	285	244	310	839
2007	314	283	285	882
2008	337	303	241	881
2009	358	329	256	943
2010	373	346	250	969
2011	333	329	256	943
2012	361,5	349,5	249,2	960,2
2013	374	344	230	948
2014	392	341	218	951
2015	388	331	202	921
2016	299	235	185	719

Опустити собівартість виготовлення продукції дуже складно, оскільки вирішальну сировину для шоколадних цукерок скла дають какао-боби, які імпортуються із Африки, де використовуються старі технології. Тому засуха або затяжний сезон дощів, в той же час спричиняє подорожчання сировини, що в свою чергу, призводить до збільшення загальних цін. Деякі компанії жертвують якістю продукції, щоб здешевити продукт, але це небезпечно для попиту на товар, він буде меншим. А якщо, споживач помітить зміни на гірше, компанія втратить довіру свого покупця. А повернути її вже буде складно.

«Відомо, що великі кондитерські компанії і особливо транснаціональні не можуть успішно розвиватися без експортної діяльності. Українська кондитерська промисловість вже довела свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках: продукція цієї галузі відповідає європейським показникам якості. Оскільки частка експорту в загальному обсязі виробництва окремих підприємств становить від 30 до 70%, це суттєво впливає на їхню

стратегічну політику і обумовлює подальше нарощування виробничого потенціалу».

«Щороку Україна близько третини кондитерської продукції направляє за кордон. У структурі експорту 96 % припадає на країни колишнього Радянського Союзу: 57% – Росія, 12,5% – Казахстан, від 5,5% до 3% Азербайджан, Грузія, Туркменістан, Киргизія, Білорусія, Молдова, Таджикистан, Узбекистан (країни указані у понизкаку зменшення частки експорту)» [20].

Подальшим етапом аналізу є оцінка інтенсивності конкуренції в кондитерській галузі. На сам перед визначимо сильні й слабкі сторони ПАТ «Об'єднання «Конті» та її конкурентів на ринку (табл.2.5).

На основі даних табл. 2.5, проаналізувавши основних конкурентів компанії «Конті», можна дійти висновку, що ключовими конкурентами компанії є корпорація «Рошен» й компанія «АВК». Ці підприємства – вже впізнавані та розкручені бренди. Вони користуються лояльністю споживачів. Мають розвинуту збутову мережу власних магазинів, точок продажу продукції. Діють як універсальні виробники, тобто охопили усі сегменти кондитерського ринку.

Таблиця 2.5

Ааліз сильних й слабких сторін ПАТ «Об'єднання «Конті» та її основних конкурентів

Назва фірми	Сильні сторони	Слабкі сторони
Корпорація «Roshen»	Відомий бренд; значні витрати на рекламу; широкий асортимент продукції що постійно оновлюється; висока якість продукції; значні виробничі потужності; використання найновітніших технологій; налагоджена дистриб'юторська мережа; фінансування за рахунок внутрішнього інвестора (концерн Укрпромінвест).	Менш гнучка цінова політика ніж у конкурентів (вищі ціни); висока залежність від постачальників сировини; висока собівартість сировини;
Компанія «Конті»	Наявність потужних брендів та лояльність споживачів; висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості; широкий асортимент продукції; впровадження інновацій; висока технологічна оснащеність фабрик, їх регулярна модернізація; великий досвід роботи на вітчизняному ринку; достатній обсяг фінансових ресурсів; налагоджена збутова мережа; великий рекламний бюджет.	Брак кваліфікованого персоналу; відсутність спеціалізованих магазинів; висока залежність від постачальника сировини; висока собівартість сировини;

Назва фірми	Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія «АВК»	Відомий бренд; більш гнучка цінова політика ніж у основних конкурентів; налагоджена система постачання сировини та збуту продукції; схильність до інновацій; достатній фінансовий ресурс; найширший асортимент шоколадних цукерок	Менший асортимент продукції порівняно з головними конкурентами (окрім сегмента шоколадних цукерок); зношеність обладнання на деяких фабриках.
ПАТ «Бісквіт-Шоколад»	Висока якість продукції; широкий асортимент продукції; порівняно невисока ціна	Неактивне просування, неактивне використання реклами, слабка дистрибуторська мережа.
ПАТ «Полтавакондистер»	Достатньо розвинута торговельна марка, висока якість продукції при порівняно низькій ціні.	Слабка рекламна підтримка, слабка дистрибуторська мережа.
ЗАТ «Житомирські ласощі»	Невисока ціна, широкий асортимент продукції.	Мало відома торгова марка, невеликий рекламний бюджет, слабка дистрибуторська мережа.
ПАТ «Крафт Фунз Україна»	Наявність низки популярних торговельних марок, великий рекламний бюджет, налагоджена мережа дистрибуції; сприятливе співвідношення ціни і якості товару.	Вузкий асортиментний низка, спеціалізація переважно на виробках з шоколаду.
Львівська КФ «Світоч» (Nestlé)	Відома торговельна марка, висока якість продукції за порівняно низької ціни.	Вузкий асортиментний низка; недостатньо розвинута дистрибуторська мережа

Наступні компанії такі як ПАТ «Крафт Фудз Україна» та Львівська КФ «Світоч» являють собою меншу загрозу за рахунок своєї спеціалізації на окремих сегментах ринку. Інші компанії, які було проаналізовано, не мають доволі розвинутих власних торговельних марок, орієнтуються більше на обслуговування ринкового сегменту середньої та невисокої цінової категорії.

Діагностики конкурентного середовища, це наступний етап, який характеризує конкурентні сили й визначення типу ринку на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Експертним шляхом опишемо та оцінемо вплив конкурентного середовища на функціональну діяльність компанії «Конті».

«Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища будемо використовувати 3-х бальну шкалу: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив». Потім обчислимо середнє значення впливу по кожній из 5 конкурентній силі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентного середовища діяльності  
ПАТ «Об'єднання «Конті»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		x	
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Необхідність залучення постійних покупців	x		
		Відсутність активної маркетингової політики		x	
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
	Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x		
Середнє значення впливу появи нових конкурентів ( $I_{нк}$ )			1,63		
2. Поява товарів - замінників	2.1. Вплив товарів - замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ( $I_{тз}$ )			2,00		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		x	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції			x
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		x	
		Висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ( $I_{пок}$ )			2,67		

Продовження таблиці 2.6

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень		x	
Середнє значення сили впливу постачальників ( $I_{\text{пост}}$ )			2,00		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		Незначний приріст попиту на товар підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами ( $I_k$ )			2,18		

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність ПАТ «Об'єднання «Конті», наведено нижче:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_k = 0,2 * 1,63 + 0,2 * 2,0 + 0,3 * 2,67 + 0,1 * 2,00 + 0,2 * 2,28 = 2,18$$

Для всебічного аналізу рівня інтенсивності конкуренції в кондитерській галузі розрахуємо показники за методикою М.Портера. Результати розрахунків представимо у таблиці 2.7.

## Розрахунок показників інтенсивності конкуренції

Показник	Формула для розрахунку	Значення
Чотирьохчастковий показник концентрації (CR4 – Concentration Ratio)	$CR4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$ де $OP_i$ – обсяг реалізованої продукції і-го підприємства; $OP$ – загальний обсяг реалізації продукції завданого асортименту	0,49
Індекс Герфіндаля-Гершмана (In)	$In = \sum D_i^2$ де $D_i$ – частка і-го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку	809,50
Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів ( $U_d$ )	$U_d = 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}$ де $D_{cp}$ – середнє значення $D_i$ , $n$ – кількість підприємств	0,44
Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку ( $U_p$ )	$U_p = 1 - \frac{\Pi}{OP}$ де $\Pi$ – прибуток, одержаний підприємствами на даному ринку	0,34
Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням темпу зростання ринку ( $U_{TP}$ )	$U_{TP} = (140 - TP)/70$ де річний темп зростання обсягу продажу на ринку	0,33
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ( $U_K$ )	$U_K = \sqrt[3]{U_d * U_{TP} * U_p}$	0,37

Поважаючи результати розрахунків коефіцієнтів інтенсивності конкуренції, які представлено у в таблиці 2.7, слід зробити наступні «висновки:

1. За показником концентрації CR4, який дорівнює 49%, ринок є достатньо конкурентним, оскільки не досягає критичного значення. Частки чотирьох лідерів ринку є близькими. Крім того на ринку кондитерських виробів діє ще велика кількість підприємств.

2. Більш інформативним, порівняно з попереднім показником є індекс Герфіндаля-Гіршмана (In). У нашому випадку індекс має значення 809,5. Тому середовище вважається конкурентним оскільки його значення менше 1000.

3. Інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. Оцінивши ступінь схожості часток конкурентів можемо

дійти висновку, що інтенсивність конкуренції в галузі є середньою, оскільки отримане значення (0,44) майже однаково віддалене від граничних значень (0; 1).

4. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку, відображає високий рівень рентабельності бізнесу, оскільки отримане значення суттєво відрізняється від одиниці.

5. Вагомими факторами конкурентної боротьби є динаміка розвитку ринку. Вважається, що річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальна – 140%, мінімальна – 70%. У нашому випадку темп росту ринку складає 117%, а отже ринок проходить стадію помірному росту .

6. Висока прибутковість бізнесу й помірні темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, що обумовлює наближення показників UTP й UP до нуля.

7. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції  $U_k = 0,37$ . Цей показник наближається до 0, а значить, що конкурентне середовище є не дуже активним, інтенсивність конкуренції є доволі слабкою».

Отже, здійснивши оцінку конкурентного середовища діяльності ПАТ «Об'єднання «Конті» слід зробити висновок, що незважаючи на велику кількість підприємств в кондитерській галузі, інтенсивність конкуренції є середньою. На українському ринку найбільш за всіх виділяється головний лідер – Корпорація «Рошен» та дві компанії, що мають досить сильні конкурентні позиції – це «Конті» й «АВК». На їх долю приходить вагомий частка ринку. Розраховані показники інтенсивності конкуренції засвідчили, що ринок кондитерських виробів не можна охарактеризувати, як ринок з високим рівнем конкуренції. Скоріш він більше схожий на ринок олігополістичного типу, де напрям розвитку встановлює невелика група підприємств, у нашому випадку – це концерни – «Рошен», «Конті» й «АВК».

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

ПАТ «Об'єднання «Конті» на сьогоднішній день представляє широкий асортимент кондитерської продукції, поміж якої – шоколад, шоколадно-вафельні торти, шоколадні цукерки, шоколадні батончики, тоффі, пролінові цукерки, цукерки помадні, мармелад, карамель, бісквітні торти, бісквітні рулети, печиво, тарталетки, крекер, вафлі, драже.

Максимальну питому вагу у виробництві Компанії «Конті» забирають цукерки й печиво. Взагалі, компанія «Конті» є безперечним лідером українського ринку, а саме у сегменті шоколадних цукерок. Солідну частку у виробництві займають ще десерти, вафлі й карамель. При цьому компанія «Конті» постійно проводить моніторинг споживчих вподобань, регулярно пропонуючи на ринок нові продукти й змінюючи наявну структуру виробництва.

Головними торговельними марками групи «Конті» є: «Конті», «Amour», «Бонжур», «Мамулін торт», «Беліссімо», «Мелодіка», «Супер-Контік», «Гранд» та інші [21].

ПАТ «Об'єднання «Конті» здійснює виробництво продукції високої якості, що «забезпечується за рахунок використання високоякісної сировини й використання натуральних продуктів, інноваційних технологій виробництва й безпечних умов зберігання продукції». «Про високу якість кондитерських виробів «КОНТІ» та відповідність міжнародним стандартам свідчать сертифікати: Сертифікат ISO 22000:2005 й Сертифікат ISO 9001:2008» [21].

Досліджуючи конкурентоспроможність продукції ПАТ «Об'єднання «Конті» виконаємо аналіз на асортимент та інноваційність продукції у порівнянні з основними конкурентами (табл. 2.8).

З представлених вище даних слід зробити висновок, що найширший асортиментний мають компанії «Roshen» й «Конті». Третє місце посіла компанія ПАТ «Бісквіт-Шоколад», яка займає доволі сильні позиції у сегменті кондитерських виробів помірної цінової категорії.

## Асортимент та інноваційність продукції ПАТ «Об'єднання «Конті»

Назва фірми	Торгова марка	Кількість видів продукції, що реалізовано у 2017 році	Кількість нових видів продукції, що в середньому з'являється кожен рік
Корпорація «Roshen»	«Roshen»	270	37-43
Компанія «Конті»	«Конті», «BisKonti», «Bonjour», «Amour»	255	35-37
Компанія «АВК»	«Королівський Шедевр», «Domior», «Королівський шарм», «Крем-суфле», «Мажор», «Фрутта – смачна хвилина»	235	28-30
ПАТ «Бісквіт-Шоколад»	«Old Collection», «Забодайка»	220	29
ПАТ «Полтавакондитер»	«Домінік»	180	16-18
ЗАТ «Житомирські ласощі»	«ЖЛ», «Doma», «Optimix»	215	27
ПАТ «Крафт Фудз Україна»	«Корона», «Milka», «Oreo», «Picnic», «Ведмедик «Барні», «Belvita. Добрий ранок!», «Halls»	90	10
Львівська КФ «Світоч»	«Nestlé», «Світоч», «Aero», «Lion»	65	8-10
Інші		-	4-7

Аналогічні характеристики мають ЗАТ «Житомирські ласощі».

Компанія «АВК», одна із найпотужніших учасників кондитерського ринку, за асортиментом дещо поступається згаданим конкурентам, за рахунок того, що компанія має орієнтацію більше на виробництво шоколадних цукерок. Щонайменший асортимент серед досліджуваних компаній мають ПАТ «Крафт Фудз Україна» й Львівська КФ «Світоч». Вони здебільшого спеціалізуються на виробках з шоколаду.

Що стосується інноваційності продукції, то трійку лідерів засновують «Roshen», «Конті» й «АВК». Вони за рік випускають близько 37-43, 35-37, 28-30 відповідно новітніх видів продукції. Щонайменшу кількість новітніх про-

дуктів впроваджують щороку «Крафт Фудз Україна» й Львівська КФ «Світоч».

Черговим етапом оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Об'єднання «Конті» стає порівняльний аналіз продукції компанії та її конкурентів. Для цього будемо використовувати метод експертних оцінок. Порівняння продукцій Компанії «Конті» та її конкурентів здійснюється за основними визначеними характеристиками, використовуючи 10-бальну шкалу оцінки. Вихідні данні для наочної побудови багатокутників конкурентоспроможності продукції та результати експертного оцінювання проілюстровано на рис. 2.8 та наведені у Додатку В.

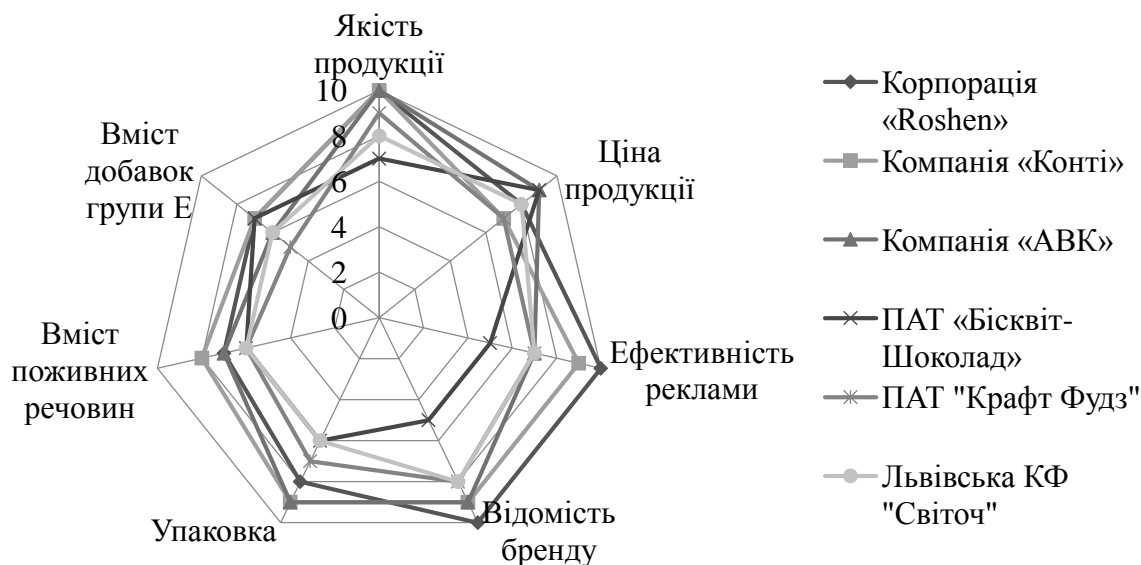


Рис. 2.8. Багатокутники конкурентоспроможності продукції ПАТ «Об'єднання «Конті» та її конкурентів

Здійснив порівняльний аналіз площин отриманих багатокутників слід зробити висновок, що самою конкурентоспроможною є продукція Корпорації «Рошен», вона зайняла першу сходинку. На другому місці перебуває продукція ПАТ «Об'єднання «Конті». Третє місце, за рівнем конкурентоспроможності продукції, займає Компанія «АВК». Найменш конкурентоспроможною розкрилась продукція ПАТ «Бісквіт-Шоколад».

Слід виділити основні характеристики, що забезпечили високий рівень конкурентоспроможності продукції Компанії «Конті» це: відомість бренду, якість продукції, привабливість упаковки та ефективність реклами. Однак ціна на продукцію є дещо завищеною у порівнянні з головними конкурентами.

Враховавши вагомість кожного з наведених вище факторів конкурентоспроможності та просумувавши зважені оцінки розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємств. Так, загальна інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції найвища у Корпорації «Рошен» – 9,1. Друге місце розділяють Компанія «Конті» та Компанія «АВК» з показником 8,7. Дещо нижча конкурентоспроможність кондитерських виробів ПАТ «Бісквіт-Шоколад» та ПАТ «Крафт Фудз Україна».

Підсумовуючи результати дослідження конкурентоспроможності продукції Компанії «Конті» необхідно підтвердити висновок, що продукція підприємства користується попитом і має високий рівень міжнародної конкурентоздатності. На це вказує як великий асортимент продукції, так і його незмінне оновлення (за цим показником «Конті» поступає тільки своєму прямому конкуренту - Корпорації «Рошен»), так і висока якість продукції, яка підтверджена сертифікатами якості. Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції зрозуміло, що ПАТ «Конті» розділяє друге місце з компанією «АВК», поступаючи знов таки корпорації «Рошен» у конкурентоспроможності продукції.

Далі проведемо порівняльну характеристика конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства. Результати дослідження відображені в таблиці 2.9.

З наведеної в таблиці 2.9 інформації видно, що кожна фірма має власну конкурентну перевагу, що забезпечує їй отримання відповідної частки ринку. Компанії, що мають сильні конкурентні переваги виграють у конкурентній боротьбі.

## Конкурентні переваги ПАТ «Об'єднання «Конті» та її конкурентів

Назва компанії	Конкурентні переваги
Компанія «Конті»	Відомий бренд на вітчизняному та російському ринку, ефективна реклама, лояльність споживачів, широкий асортимент продукції, висока якість.
Корпорація «Roshen»	Найвідоміший бренд, висока якість продукції, фінансова незалежність.
Компанія «АВК»	Відомий бренд, позитивна репутація у споживачів, лідер в сегменті шоколадних цукерок
Львівська КФ «Світоч»	Високий ступінь маркетингових комунікацій
ПАТ «Бісквіт-Шоколад»	Широкий асортимент продукції різних цінових сегментів.
ПАТ «Крафт Фудз Україна»	Популярні бренди, висока якість продукції, ефективна реклама
ПАТ «Полтава-кондитер»	Порівняно низька ціна
ЗАТ «Житомирські ласощі»	Широкий асортимент продукції, гнучка цінова політика

Ефективним інструментом для аналізу фірми є метод SWOT-аналізу, що дає можливість проаналізувати внутрішнє середовище й виявити в ньому сильні й слабкі сторони, а ще зовнішнє середовище діяльності фірми, в якому існують визначені можливості й загрози. Результати аналізу наведені у таблиці 2.10.

Спираючись на інформацію, наведену в таблиці можемо дійти висновку, що сильні сторони компанії переважають над слабкими, а більшість загроз можуть бути нейтралізовані за рахунок сильних сторін.

Так, основна слабка сторона фірми пов'язана з високим рівнем залежності від постачання імпортової сировини, зокрема какао-бобів й какао-порошку. Однак фірма має довгострокові налагоджені стосунки з постачальниками і тому, не зважаючи на високу залежність від постачання, не спостерігалось збоїв у виробництві через несвоєчасну поставку. Що стосується вартості сировини, товаровідзначити особливу увагу керівництва компанії саме на якість сировини, що проходить регулярні тестування. В результаті, щоб забезпечити високу якість виготовленої продукції, неминучими стають високі витрати на

сировину. Однак, керівництво постійно розглядає пропозиції щодо оптимізації постачання імпоротної сировини.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Об'єднання «Конті»

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості фірми
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність потужних брендів («Конті», «Bonjour», «Amoug»), позитивна репутація та лояльність споживачів до продукції;</li> <li>– відомий бренд в Росії;</li> <li>– висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості;</li> <li>– широкий асортимент продукції;</li> <li>– активне впровадження інновацій;</li> <li>– висока технологічна оснащеність фабрик, їх регулярна модернізація;</li> <li>– використання новітніх технологій виробничих ліній та устаткування;</li> <li>– великий досвід роботи на вітчизняному ринку (15 років);</li> <li>– достатній обсяг фінансових ресурсів;</li> <li>– наявність виробничих підприємств за кордоном (Росія);</li> <li>– налагоджена збутова мережа;</li> <li>– великий рекламний бюджет;</li> <li>– постійний аналіз споживчих переваг</li> <li>– висока кваліфікація персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання купівельної спроможності споживачів;</li> <li>– послаблення торговельних бар'єрів при виході на зарубіжний ринок;</li> <li>– розширення присутності на ринках СНД та Балтії;</li> <li>– вихід на ринки Європи та далекого зарубіжжя;</li> <li>– входження в нові сегменти ринку та обслуговування нових додаткових груп споживачів (наприклад солодощі для дітей, дієтичні вироби тощо)</li> <li>– відміна антидемпінгового мита на ввіз карамелі до Росії та Білорусі;</li> <li>– послаблення фінансового стану деяких конкурентів внаслідок економічної нестабільності.</li> </ul>
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока залежність від постачальника сировини;</li> <li>– висока собівартість сировини;</li> <li>– відсутність спеціалізованих магазинів;</li> <li>– незначна популярність бренду за кордоном, зокрема в Європі;</li> <li>– не вся продукція, що вперше випускається, відразу знаходить широкий попит у населення;</li> <li>– брак кваліфікованого персоналу;</li> <li>– зношеність обладнання на деяких фабриках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність сильних конкурентів («Рошен», «АВК»);</li> <li>– ймовірність появи нових конкурентів через популярність галузі;</li> <li>– недобросовісна конкуренція;</li> <li>– зміна потреб і смаків споживачів;</li> <li>– зростанні продажу товарів-замінників;</li> <li>– перебої в постачанні сировини;</li> <li>– нестабільність цін на сировину;</li> <li>– сезонне падіння попиту.</li> </ul>

Що стосується непопулярності бренду «Конті» на ринку Європи, можна зазначити, що це залишається одним з можливих векторів розвитку компанії,

оскільки європейський ринок є дуже привабливим, за ємністю він значно переважає порівняно із вітчизняним і, навіть із ринками країн СНД.

Зношеність технологічного обладнання може бути ліквідована за рахунок власних та залучених фінансових ресурсів. Аналогічним шляхом може бути вирішено і питання з відсутністю спеціалізованих магазинів. Водночас з тим, стратегія компанії «Конті» спрямована не тільки на модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій. Компанія вкладає великі кошти в навчання і зростання кваліфікації персоналу. Основна задача зростання кваліфікації – становлення команди професіоналів, що зможе забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку.

Зовнішня загроза з боку конкурентів компенсується великою ємністю ринку кондитерських виробів та наявністю значної кількості сегментів. Поява нових конкурентів теж не чинить значної загрози для компанії через наявність значних входних бар'єрів до галузі перш за все через економію на масштабі та наявність розвинутих брендів. Що стосується зміни смаків та вподобань споживачів, то компанія провидить постійний моніторинг споживчого ринку. Сезонні коливання попиту є не настільки значними, щоб чинити негативний вплив на діяльність компанії.

ПАТ «Об'єднання «Конті» підтримувати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок перелічених вище сильних сторін. Подальший розвиток компанії може бути забезпечений за рахунок ефективного використання наявних зовнішніх можливостей. Так, наприклад для зайняття провідних позицій у нових сегментах ринку варто проводити регулярний моніторинг ринку для оперативного реагування на появу нових потреб. Особливо вагомим ще є подальше розширення присутності на зарубіжних ринках. Так, перспективним шляхом вирішення проблеми значних ставок ввізного мита на продукцію в Росії та Білорусії є розширення мережі закордонних виробничих підрозділів фірми. Не менш вагомим залишається і налагодження постійних експортних поставок до інших країн СНД та Європи.

Аналізуючи стратегію конкурентоспроможності ПАТ «Об'єднання

«Конті» можемо сказати, що на сучасному етапі компанія є одним із лідерів кондитерського ринку та використовує стратегію збереження ринкових позицій. Для цього вона активно розвиває виробничі потужності, впроваджує інновації, що забезпечує збереження існуючої частки ринку. Місією «Конті» є довгостроковий розвиток із створенням унікальних якісних корисних виробів, що надасть можливість стати компанією зі збалансованим ростом вартості компанії, операційним прибутком, сильними брендами.

Проаналізуємо складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Об'єднання «Конті».

Маркетингова стратегія компанії спрямована на зміцнення досягнутих позицій. Компанія проводить масштабні рекламні кампанії з використанням різноманітних інструментів. Найкраще сприйняті глядачами рекламні ролики таких відомих брендів, як «Amour», «Bonjour», «Супер-Контік», «Беліссімо». Компанія активно підтримує свій імідж, застосовуючи різноманітні заходи PR.

Для збуту продукції ПАТ «Об'єднання «Конті» використовує розгалужену мережу дистриб'юторів, що дозволяє утримувати сильну позицію на вітчизняному ринку та активно зміцнювати позиції на зарубіжних ринках. В таблиці 2.11 наведений перелік основних підприємств, з якими співпрацює «Конті» для збуту своєї продукції.

Стратегія ціноутворення визначається позицією компанії на ринку. Оскільки ПАТ «Об'єднання «Конті» є одним із лідерів ринку, вона має можливість використовувати незалежну стратегію ціноутворення, оскільки саме лідери ринку визначають основні цінові параметри. Для підприємств-лідерів цінова еластичність попиту є нижчою. В основному ПАТ «Об'єднання «Конті» пропонує продукцію середнього цінового сегменту та сегменту «преміум».

У сфері просування стратегія компанії спрямована на створення іміджу компанії, що пропонує продукцію найкращої якості та впроваджує інноваційні продукти для задоволення смаків та вподобань споживачів.

## Дистриб'ютори, з якими співпрацює ПАТ «Об'єднання «Конті»

Назва	Країна	Назва	Країна
Зат""Конті-Рус"	Росія	ТОВ «Діад»	Україна
ТОВ "Атлант-Опт"	Україна	ТОВ «Спутнік»	Україна
ТОВ "Сладкая жизнь"	Україна	ТОВ «Солана»	Україна
"Короглу 2001"	Азербайджан	ПП «Аванта-Трейд»	Україна
ТОВ "Содружество"	Україна	ПП "ЮНИЛОДЕС"	Україна
ТОВ "Ровекс"	Україна	ПП "Нескучный сад"	Україна
ТОВ "Кримопт"	Україна	ТОВ "СВИТ-ХХІ"	Казахстан
Castilla enterprises LTD	Ізраїль	Номункондитер ХХК	Монголія

Стратегія управління персоналом спрямована на навчання й зростання кваліфікації працівників з метою становлення сильної команди професіоналів для забезпечення конкурентних переваг.

Фінансова стратегія фірми спрямована на забезпечення збалансованого росту фінансового результату, мінімізації ризиків господарської діяльності й оптимізації господарського процесу.

Аналізуючи систему управління міжнародною конкурентоспроможність ПАТ «Об'єднання «Конті» варто приділити увагу декільком вагомим аспектам, перш за все це стосується значної уваги керівництва й персоналу компанії до якості продукції. Компанія забезпечує відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам. Система менеджменту безпеки й якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2008 й ISO 22000:2005.

ISO 22000:2005 – це система менеджменту безпеки продуктів, яка дозволяє здійснювати строгий контроль безпеки всього виробничого процесу від етапу підготовки сировини до доставки готової продукції дистриб'юторам або в торгові точки.

Система ISO 22000:2005 інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який включає вимоги до системи організації роботи

виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість й безпечність продукції.

Окрема увага приділяється якості сировини. Компанія «Конті» регулярно проводить тестування сировини і готової продукції, що підтверджує відсутність ГМО, у Всеукраїнському державному науково-виробничому центрі стандартизації, метрології, сертифікації й захисту прав споживачів (м. Київ). Компанія добровільно сертифікує всю вироблену кондитерську продукцію в системі «УкрСЕПРО».

Особлива увага ПАТ «Об'єднання «Конті» до своєї продукції є гарантією того, що споживач отримує гарантовано якісні кондитерські вироби, вироблені з безпечної сировини.

Ще, для забезпечення конкурентоздатності компанія використовує високоякісне обладнання, завдяки якому має можливість випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на ринку, дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних й технологічних норм, а ще гарантувати високу якість виробленої продукції.

Вагому увагу компанія ще приділяє умовам зберігання й транспортування продукції. Для цього було збудовано два сучасні, повністю автоматизовані логістичні центри. Один логістичний центр знаходиться в Україні (м. Макіївка, Донецька область), другий – у Російській Федерації (м. Курськ) [21].

Крім того, працівники компанії регулярно вивчають зовнішнє середовище і збирають інформацію, щодо змін у попиті й вподобаннях споживачів. наступні заходи дозволяють вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та першими випускати інноваційні продукти задовольняючі нові потреби споживачів.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ» ПРИ ЗДНІЙСНЕННІ ЗЕД

#### 3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» на зовнішньому ринку

Ключовою метою діяльності нинішніх підприємств є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, що дасть перспективу підприємству одержати високий прибуток й сталий економічний розвиток. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, першочерговим завданням стає утримання здобутих позицій на ринку та пошук нових перспектив для розширення ринків збуту.

Український ринок кондитерських виробів є недостатньо містким, що не задовольняє підприємства, які бажатимуть розвиватись, розгортатись ті удосконалюватись. Це змушує компанії виходити на міжнародні ринки, де конкуренція є значно вищою. Тому для реалізації ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству потрібен відповідний стратегічний план розвитку, який забезпечить підприємству здобути конкурентних переваг на новому ринку.

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

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

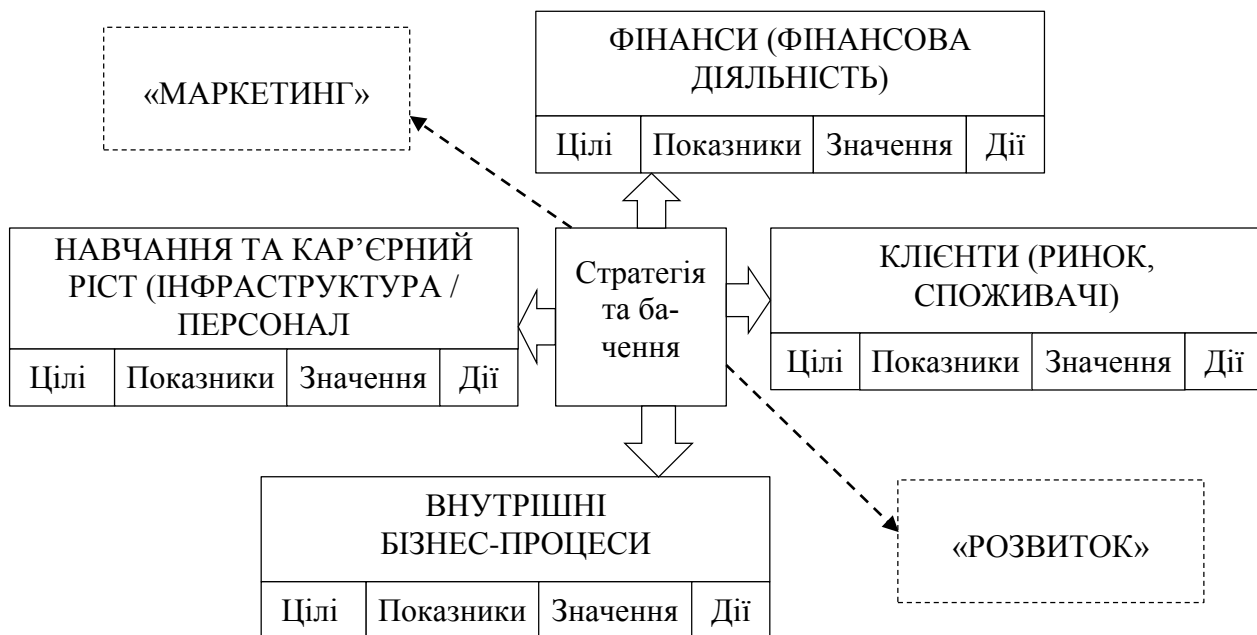


Рис. 3.1. Збалансована система показників [33, с. 267]

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

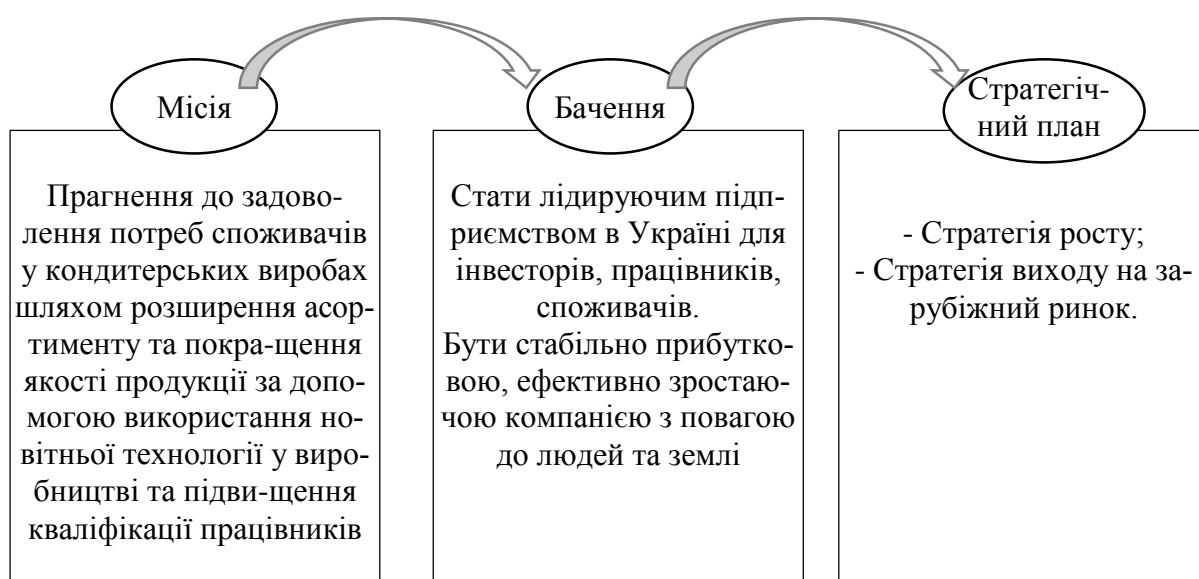


Рис. 3.2. Взаємозв'язок місії, бачення і стратегії підприємства

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

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

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

Далі, необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища, куди входить оцінка споживачів, конкурентів й постачальників.

В кінці визначається ринок привабливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою матричного аналізу. Найчастіше підприємства використовують наступні матриці:

- «матриця BCG» - аналіз темпів зростання й частки ринку;
- «матриця GE» - аналіз порівняння привабливості ринку й конкурентоспроможності;
- «матриця ADL» - аналіз життєвого циклу галузі й відносного ринкового положення;
- «матриця Shell/DPM» - аналіз привабливості ресурсоемної галузі в залежності від конкурентоспроможності.

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

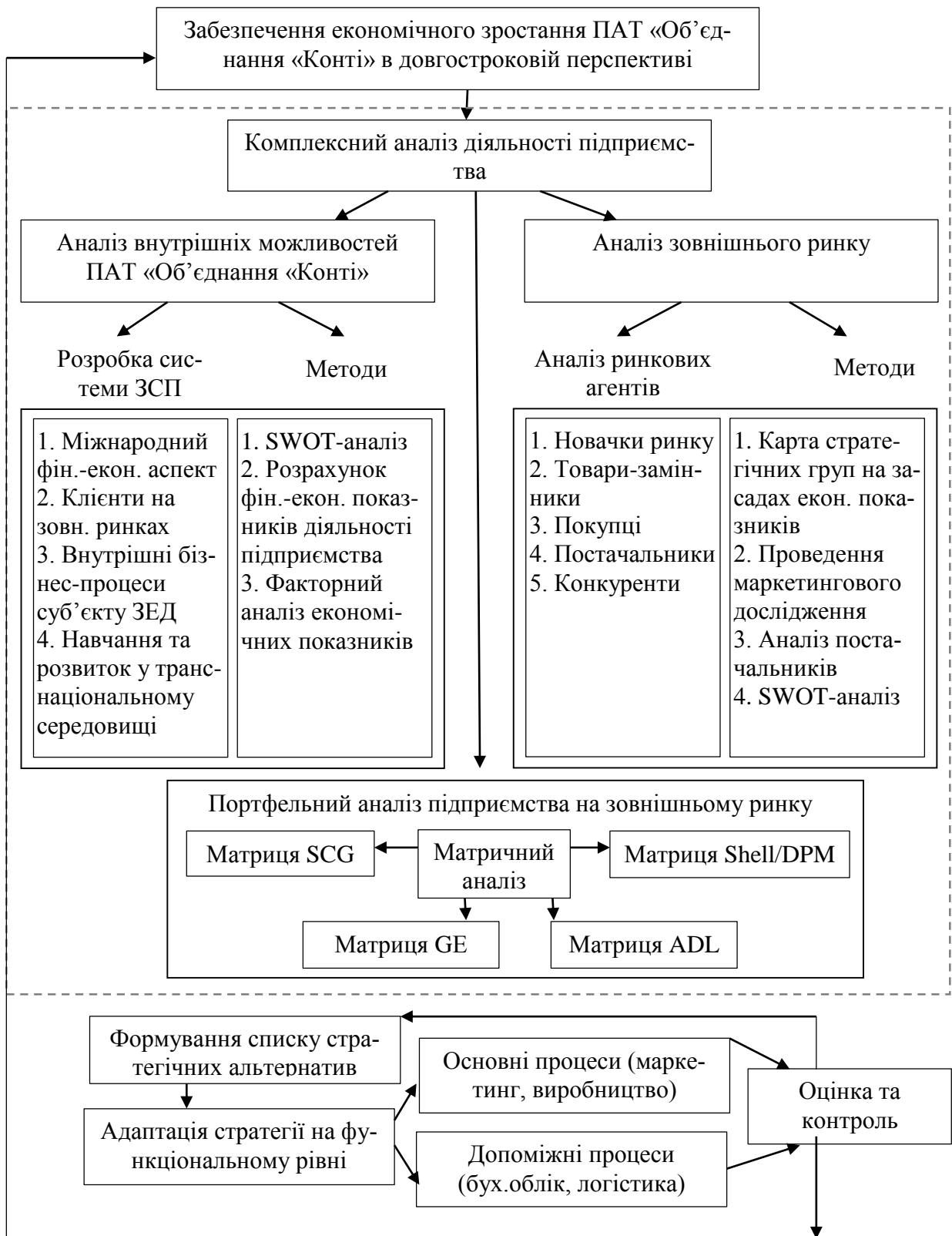


Рис. 3.3. Модель розробки ЗЕД ПАТ «Об'єднання «Конті» на основі збалансованої системи показників

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

Для забезпечення економічного зростання підприємства ПАТ «Об'єднання «Конті», розробимо відповідну стратегію, яка б використовувала усі конкурентні переваги. Тому, загальною стратегією компанії обрана стратегія збільшення збуту на зовнішньому ринку. Ця стратегія буде включати в себе наступні складові:

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

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

Пакування буде відбуватися на сучасному обладнанні в екологічно чисту упаковку, що задовольнятиме найвибагливіші смаки споживачів з дотриманням усіх санітарних та мікробіологічних вимог.

3. Маркетингова стратегія. «Для підприємства ПАТ «Об'єднання «Конті» маркетингова стратегія буде однією з найголовніших, адже вона вказуватиме на ринкову спрямованість підприємства».

Розробка маркетингової стратегії складається з шістьох етапів:

- укладання договорів та виготовлення продукції по встановленим контрактам;

- робота під замовлення із закордонними партнерами;
- зниження ціни на новому ринку;
- вирівнювання цін до середньо ринкового рівня;
- освоєння ринку, ціни на ринку середні;
- зростання якості продукції й контроль за виконанням.

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

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

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

На підприємстві ПАТ «Об'єднання «Конті» є великий асортимент продукції, проте не увесь товар буде йти на експорт. наступні товари, як крекер, вафельні вироби не є привабливими для закордонного споживача.



Рис. 3.4. Асортимент продукції ПАТ «Об'єднання «Конті» на зовнішньому ринку [21]

Цукерки є головним товаром, який приносить найбільший дохід підприємству. Проте варто розширити асортимент цукерок, зробити його більш диференційованим.

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

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

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

здійснюватися при поставці товару до споживача.

5. Стратегія персоналу. «Залучення персоналу з певними кількісними та якісними характеристиками на ПАТ «Об'єднання «Конті» є одним із головних факторів забезпечення функціонування підприємства. У підприємства є явна нехватка менеджерів (управлінців) та спеціалістів з маркетингу й зовнішньо-економічної діяльності. ПАТ «Об'єднання «Конті» буде використовувати стратегію розвитку персоналу» (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку персоналу ПАТ «Об'єднання «Конті»

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

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

Таким чином, стратегія управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» містить наступні стратегії: товарну, виробничу, маркетингову, конкурентну та стратегію персоналу. Товарна стратегія передбачає сучасну упаковку цукерок для роздрібної торгівлі. Виробнича стратегія визначає розширення іноваційного асортименту якісної продукції та диференціацію поточного виробництва. Маркетингова стратегія забезпечить поступове входження товару на ринок з плавним зростанням цін до ринкових. Конкурентна

полягає у забезпеченні конкурентних переваг підприємства через зниження витрат. Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу й зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Впровадження системи екологічного менеджменту на виробництві як шлях зростання конкурентоспроможності підприємства

Сучасне господарювання є одним з найважливіших факторів дестабілізації у системі «суспільство-природа». Тому необхідною передумовою зниження негативного впливу на довкілля є екологізація господарської діяльності, пов'язана з перебудовою всього комплексу наукового, економічного і технологічного знання. Сьогодні у практику господарського управління залучені лише окремі елементи природоохоронної політики, що охоплюють забруднення водного, повітряного басейну, видобутку сировинних ресурсів, складування відходів. У результаті економічне зростання, оцінене перш за все за економічними критеріями, розширення масштабів виробництва і обігу на базі діючих технологій призводять до посилення антропогенного впливу на природне середовище.

На думку А.А. Садекова, яку ми вважаємо цілком слушною, це зумовлено такими обставинами [29]:

- вилученням речовини, енергії і інформації з компонентів природного середовища і поєднання їх в єдину техногенну систему;
- єдністю економіки і природи як складових однієї системи, критерії розвитку якої повинні встановлюватись, виходячи з сутності та характеру процесів і відносин, властивих цій системі.

На думку А.А. Садекова [29], «еколого-орієнтоване управління формує і стимулює до руху ресурси підприємства для досягнення економічних цілей, які взаємозв'язані з цілями раціонального природокористування й екологічно сталого розвитку. Еколого-орієнтоване управління, таким чином, стає центральною підсистемою системи управління, а дія всіх інших підсистем (кадрової,

фінансової тощо) ґрунтується на принципах раціонального природокористування й охорони навколишнього природного середовища».

На підставі досліджень авторів праці [31] «у рамках системи екологічного менеджменту окреме місце повинне відводитись екологічному маркетингу, який передбачає пошук і реалізацію таких напрямів розвитку, що понизка із задоволенням інтересів споживачів й виробників дозволили б підтримувати і певний баланс соціально-економічних й екологічних інтересів суспільства в цілому».

Таким чином, узагальнюючи дані літературних джерел, для становлення ефективного еколого-орієнтованого управління підприємством необхідна загальна переорієнтація всіх підсистем управління на екологізацію їх діяльності, а задача зниження негативного впливу на довкілля має стати однією з основних цілей діяльності підприємства. У зв'язку з цим, на нашу думку, еколого-орієнтоване управління ПАТ «Об'єднання «Конті» може бути визначене як частина загальної системи управління ним, метою якої є забезпечення досягнення поставлених економічних цілей щодо здійснення виробничих та торговельних процесів із дотриманням принципів економіки природокористування й охорони навколишнього середовища.

Метою заходів з еколого-орієнтованого управління ПАТ «Об'єднання «Конті» є максимально можливе зниження чи запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище виробничих й торговельних процесів. Це може бути реалізовано шляхом оптимізації (коригування) існуючого процесу товароруку або шляхом його повної заміни на новий екологічно орієнтований.

Враховуючи тлумачення принципових характеристик складових елементів поняття еколого-орієнтованого управління, запропонованих Європейською системою EMAS (Environmental Management and Audit System) [45], які, на наш думку, можуть бути повною мірою застосовані для ПАТ «Об'єднання «Конті», необхідно сформулювати наступні принципи еколого-орієнтованого управління.

1. Принцип стратегічності – еколого-орієнтоване управління для забезпечення своєї ефективності повинне спиратися на чіткі цілі, розроблену систему стратегій тощо.

2. Принцип послідовності – базується на необхідності розроблення і обґрунтування пріоритетних і послідовних рішень щодо вирішення екологічних проблем.

3. Принцип своєчасності – полягає у своєчасній ідентифікації екологічної проблеми і вжитті необхідних заходів для її вирішення за найменший проміжок часу.

4. Принцип екологічного сумління – ґрунтується на формуванні і розвитку екологічного сумління, що сприяє найбільш ефективному вирішенню екологічних проблем.

5. Принцип мотивування – передбачає застосування дієвих мотиваційних механізмів, спрямованих на запобігання і вирішення екологічних проблем, зростання еко ефективності діяльності підприємства.

6. Принцип попередження – полягає у необхідності запобігання виникненню і загостренню екологічних проблем.

7. Принцип функціональної інтеграції – передбачає використання методів інтегрованого екологічно орієнтованого управління господарськими процесами.

8. Принцип професіоналізму – полягає у необхідності залучення фахівців до процесів прийняття рішень щодо розроблення, впровадження й управління заходами з екологізації діяльності підприємства.

9. Принцип відповідальності – базується на визначенні й розподілі між суб'єктами процесів еколого-орієнтованого управління меж відповідальності за ефективність здійснення відповідних заходів.

Якщо виходити зі спрямованості ПАТ «Об'єднання «Конті» на довгострокову перспективу функціонування на ринку, то для середньо- і довгострокової орієнтації суб'єкта господарювання на екологізацію своєї діяльності

шляхом запровадження еколого-орієнтованого управління варто дотримуватися таких напрямів (рис. 3.5)

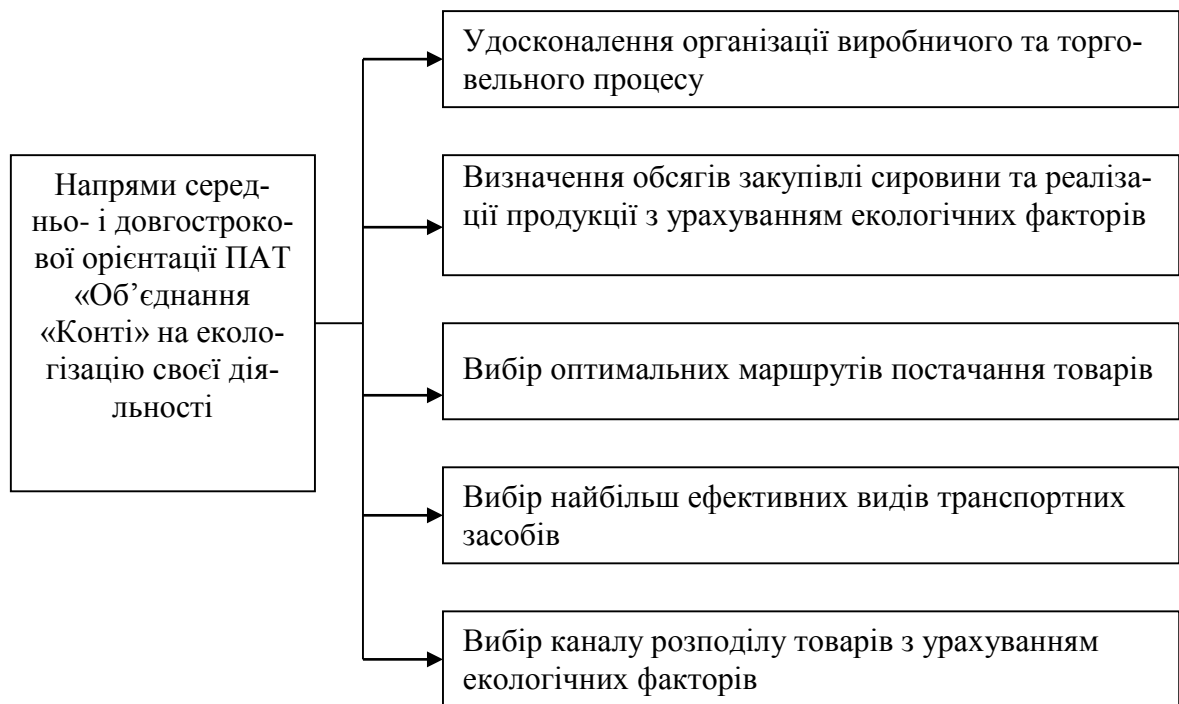


Рис. 3.5. Напрями середньо- і довгострокової орієнтації ПАТ «Об'єднання «Конті» на екологізацію своєї діяльності

Впровадження системи екологічного менеджменту на виробництві являє собою реальний шлях поліпшення не тільки екологічного, а й економічного стану підприємства, проте спромога цієї системи працювати визначається і підтримується документами, які умовно можна об'єднати в три групи [17, с. 179]:

- документи, в яких зосереджені принципи створення і використання систем екологічного менеджменту (EMS);
- документи, в яких представлені інструменти екологічного контролю й методи оцінки, екологічні показники діяльності організації;
- стандарти, орієнтовані на оцінку якості продукції.

На основі вказаних документів підприємству варто сформулювати свою концепцію «екологічно зорієнтованого управління», яка має враховувати екологічний, соціальний, політичний і ринковий аспекти.

Екологічний аспект передбачає мінімізацію використання природних ресурсів та навантаження на навколишнє природне середовище. Критерієм успіху в даному випадку може виступати екологічна ефективність діяльності підприємства. Соціальний аспект даної концепції передбачає забезпечення легітимності діяльності підприємства з боку різних суспільних груп, включаючи організації, які займаються охороною навколишнього середовища. Політичний аспект розглянутої концепції спрямований на виконання підприємством законодавчих актів у сфері навколишнього природного середовища і природокористування. А ринковий аспект концепції передбачає виробництво і представлення на ринок екологічно безпечної продукції.

Таким чином, екологічна діяльність підприємства повинна бути складовою частиною його господарської діяльності.

Стратегію розвитку екологічної діяльності підприємства визначає його екологічна політика, що націлена на забезпечення сталого розвитку навколишнього середовища при здійсненні підприємством господарської діяльності. Тобто, екологічна політика є документом (не більше сторінки), прочитавши який можна зрозуміти, на випуск якої продукції спрямована основна діяльність підприємства, які екологічні вершини задає собі колектив підприємства і за допомогою яких принципів він передбачає їх досягнути.

Екологічна політика підприємства не є чимось сталим і незмінним. Процес практичної реалізації політики вимагає її корегування, доповнення і вдосконалення на основі досягнутих результатів діяльності і з урахуванням змінних ситуації і можливостей.

Екологічна політика підприємства повинна враховувати вплив наступних факторів:

- аналізу зовнішніх умов екологічної діяльності з врахуванням особливостей регіону, території, підприємства;
- передбачених фінансових витрат екологічної діяльності та джерел їх покриття;
- екологічних ризиків, методів їх регулювання і компенсації втрат від

нанесеного збитку при впливі забруднюючих викидів в атмосферу, воду, ґрунт, вплив викидів на флору і фауну, оцінці ефективності впливів;

- заходів з діагностики і попередження аварійних ситуацій і катастроф;
- регулювання використання вихідних матеріалів, сировини і комплектуючих, паливно-енергетичних ресурсів, умов зберігання і транспортування енергоносіїв, розхідних матеріалів і речовин;
- аналізу життєвого циклу продукції згідно вимог охорони навколишнього середовища;
- підготовки спеціалістів і навчання робітників підприємства з проблем екологізації навколишнього середовища.

Врахування цих факторів визначає ефективність екологічного менеджменту підприємства, рівень екологічної відповідальності і масштаб зобов'язань підприємства по відношенню до навколишнього середовища, відповідно до яких оцінюватимуться усі його подальші дії. З огляду на це екологічна політика ПАТ «Об'єднання «Конті» повинна враховувати наступні вимоги:

- навчання і впровадження спеціалізованої структури управління, тобто екологічного менеджменту;
- обов'язковість виконання діючих законодавчих і нормативно-правових актів щодо охорони довкілля;
- зобов'язання з охорони навколишнього середовища та взаємодія з напрямками господарської діяльності підприємства, що пов'язані з охороною навколишнього середовища й технікою безпеки, санітарного стану умов виробництва та забезпеченням якості і безпеки продукції;
- загальнодоступність задокументованої екологічної політики для працівників підприємства та інших зацікавлених учасників його господарської діяльності;
- оцінювання і моніторинг відповідності екологічних параметрів господарської діяльності підприємства і її взаємодії з довкіллям.

Планування і реалізація екологічної політики підприємства повинні

здійснюватися на основі розробленої програми чи проекту, їх експертизи і контролю, моніторингу навколишнього середовища, складанню плану заходів зі зниження впливу і попередження завдання шкоди довкіллю. Особливої уваги тут заслуговує обґрунтування критеріїв і допустимих нормативів при оцінюванні ступеня небезпеки впливу результатів господарської діяльності на довкілля, масштаби цієї небезпеки, її інтенсивності і тривалості, а ще компенсації за завданий збиток у матеріальному і грошовому еквіваленті.

Небезпека господарської діяльності полягає у стані інженерних комунікацій, у процесі використання паливно-енергетичних і природних ресурсів, у наявності шуму і вібрацій, випромінювань, в освітленості робочих місць та інших джерел впливу на навколишнє. Ці джерела впливу на довкілля контролюються за допомогою інструментів екологічної політики підприємства, що пов'язані з оцінюванням основного і допоміжного технологічного обладнання, обліком, зберіганням, транспортуванням і утилізацією відходів виробництва, ідентифікацією забруднення навколишнього середовища матеріалами та шкідливими речовинами (рис. 3.6).

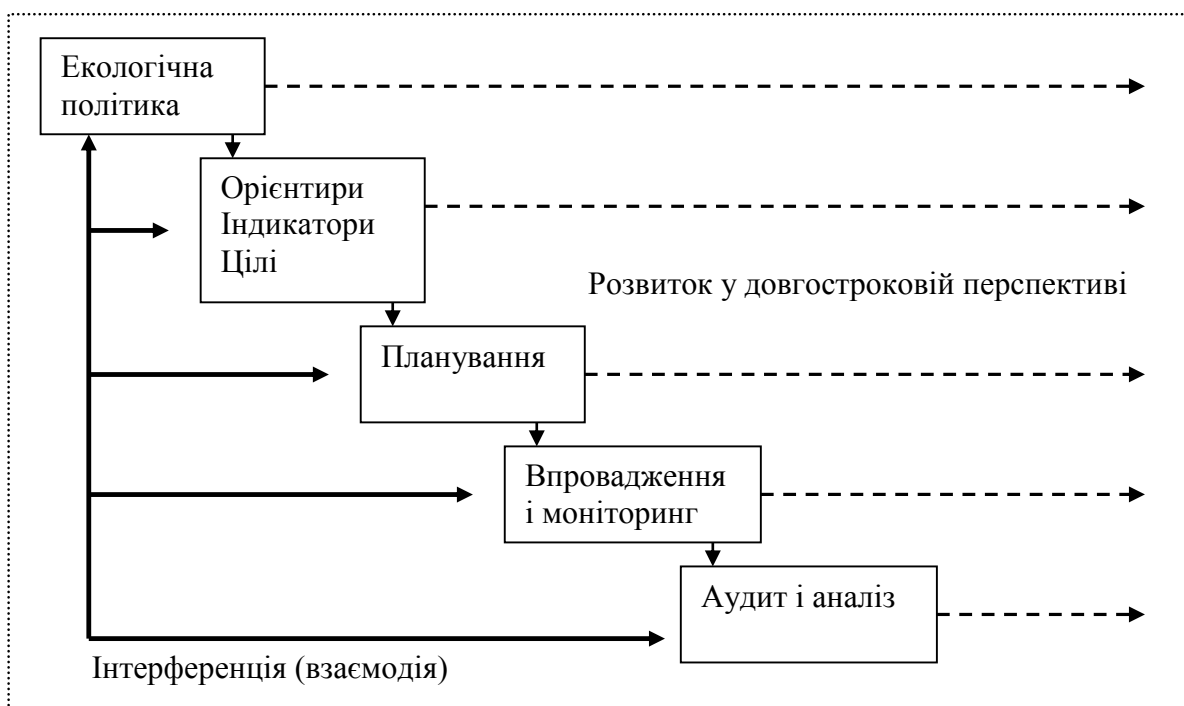


Рис. 3.6. Інструменти екологічної політики підприємства

Зауважимо, що в практиці вітчизняних підприємств розроблення екологічної політики як основного програмного документу екологічної діяльності на даний момент не є пріоритетом менеджменту. Це зумовлено тим, що українське підприємництво не достатньо економічно мотивоване. Впровадження екологічних заходів є доволі затратним, часто носить примусовий характер і не приносить бажаного прибутку.

Тут варто зауважити, що стимулом для підприємців буде екологічна діяльність, що безпосередньо пов'язана з маркетингом і формуванням портфелю замовлень для підприємства, з виробництвом і реалізацією конкурентоспроможної продукції, товарів чи послуг, з забезпеченням якості і екологічної безпеки продукції, з мінімальними витратами на реалізацію екологічних заходів при виробництві і реалізації продукції з можливістю отримати максимуму прибутку. Для цього необхідно екологічну діяльність підприємства націлити на безпосереднє виконання головного завдання господарської діяльності – забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виробляється і реалізується. Це сприятиме закріпленню за підприємством іміджу екологічно безпечного виробництва і реалізованої екологічно безпечної продукції, а ще забезпечить отримання економічних вигод (рис. 3.7).

Інтеграція екологічної складової у виробниче середовище повинна ґрунтуватися на положеннях системи управління якістю продукції і системи управління охороною навколишнього середовища. Таким чином, вважаємо, що ці системи при здійсненні господарської діяльності повинні діяти не паралельно, а у співдії і на паритетній основі.

Основною функцією екологічного менеджменту підприємства доцільно вважати досягнення екологічно безпечної господарської діяльності з врахуванням усіх напрямів екологічної діяльності підприємства. При цьому система управління екологічною безпекою повинна поєднуватися з системою забезпечення якості продукції як у сфері нормативних вимог до продукції й умов її виробництва, так і в сфері застосування методів і засобів для моніторингу, контролю змін і випробувань.



Рис. 3.7. Інтеграція екологічних заходів у виробничий процес

ПАТ «Об'єднання «Конті»

Додатковими функціями такої системи є раціональне ресурсовикористання і охорона довкілля, екологічний моніторинг цих напрямів, дії в умовах нештатних і аварійних ситуацій, що пов'язані з нерегламентованими викидами і відходами виробництва. Відповідно, значна кількість екологічних вимог і дій може реалізуватися як в системі забезпечення якості продукції зокрема, так і в поєднанні менеджменту якості й екологічного менеджменту.

Власне поєднання функцій, а не поглинання екологічної системи системою якості є цілком виправданим не лише згідно загально нормативних вимог екологічної безпеки, загально методичних підходів до вирішення практичних завдань, загально технологічних засобів вимірювання змін і випробувань. Це підтверджено ще комплексністю і системністю вирішення поставленого завдання. Система управління екологічною безпекою повинна створюватися на базі системи управління якістю продукції з використанням уніфікованих інформаційних комп'ютерних технологій. Це говорить про необхідність виділення серед основних напрямів екологічної діяльності підприємства ще одного напрямку – інформаційного забезпечення екологічної діяльності.

Екологізація виробництва продукції й інформаційне забезпечення екологічної діяльності входять до складу нормативно-технічної документації на продукцію, є частиною технології виробництва продукції, доповнюють основні фонди виробництва. Екологічні показники безпеки водночас з показниками якості продукції забезпечують її конкурентоспроможність. Крім того, ці види діяльності дозволяють впровадити автоматизовані системи якості і екологічної безпеки продукції з врахуванням вимог раціонального ресурсовикористання і природоохоронної діяльності підприємства.

Таким чином, все більш очевидним у теперішніх умовах стає необхідність переходу до сталого розвитку на основі концепції, орієнтованої на зниження негативних впливів на навколишнє середовище промислових виробництв при одночасному збереженні економічного зростання підприємств.

Тому для ПАТ «Об'єднання «Конті» наявність ефективної системи екологічного менеджменту свідчить про визнання його господарської діяльності як екологічно безпечної, стабільної відповідності параметрів і характеристик об'єктів, процесів, продукції підприємства природоохоронним нормам і правилам, що забезпечує безпечний рівень впливу на навколишнє природне середовище. Крім того, вагомим стимулом до впровадження на підприємстві системи екологічно орієнтованого управління є посилення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і світовому ринку.

Перехід до сталого розвитку передбачає широке розповсюдження екологічно орієнтованих методів управління не лише раціональним ресурсовикористанням і охороною навколишнього середовища, а розвиток таких напрямів екологічної діяльності як екологізація технології виробництва продукції та інформаційне забезпечення екологічної діяльності.

Хімічний (викиди шкідливих речовин в атмосферу й водні об'єкти) та фізичний (шум, вібрація, електромагнітні випромінювання) впливи на навколишнє природне середовище обумовлені споживанням енергетичних, матеріальних та інших ресурсів, що має стійку тенденцію до зростання. Для того, щоб зменшити негативний хімічний й фізичний вплив на навколишнє середовище, необхідно скоротити обсяги споживання ресурсів. Останнє може здійснюватися двома способами:

- шляхом припинення економічного зростання (закриття підприємства);
- шляхом впровадження на підприємстві нових екологічно ефективних і ресурсозберігаючих технологій, видів обладнання, сировини, матеріалів, продукції тощо.

Перший шлях не є доцільним по відношенню до навколишнього середовища та людини. Другий шлях забезпечує мінімізацію витрат ресурсів і тиску на навколишнє середовище. Концепція «сталого розвитку» базується на просуванні людства іншим шляхом.

На сучасному етапі доволі поширеним є трактування поняття «сталого розвитку» як розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [27]. Сталий розвиток є узгодженням між економічним і соціальним розвитком суспільства й збереженням довкілля.

Конкретизація концепції «сталого розвитку» для вирішення народногосподарських проблем знайшла своє відображення у моделі «сталого екологічно безпечного промислового розвитку» [27]. Ця модель розроблена ЮНІДО – спеціалізованою організацією ООН із промислового розвитку в 1992 р. За визначенням ЮНІДО, «сталий екологічно безпечний промисловий розвиток»

– це модель індустріального розвитку, яка сприяє економічному і соціальному процвітання людства нині без загрози майбутнім поколінням.

Прийняття розвиненими країнами моделі «сталого екологічно безпечного промислового розвитку» свідчить про початок епохи «екологічно чистого виробництва» або «екологічно чистих технологій», які є основою сталого соціально-економічного розвитку будь-якої держави.

У трактуванні, прийнятому на Європейській конференції міністрів з охорони довкілля (Софія, 1995), екологічно чисте виробництво визначається як «безперервний додаток комплексної превентивної стратегії охорони довкілля до технологічних процесів і продукції з метою зниження ризику для здоров'я людей і довкілля» [27].

Основний технологічний принцип чистого виробництва – скорочення відходів у технологічному процесі і повторне використання відходів у місцях їх виникнення (у тому ж технологічному процесі або в іншому, але в рамках підприємства). В ідеалі в чистому виробництві мають бути відсутніми очисні споруди і місця складування відходів. І, нарешті, є ще одна сторона чистого виробництва – його функціонування передбачає випуск екологічно чистої продукції, тобто такої продукції, яка по можливості виробляється із вторинної сировини і вторинних матеріалів, не включає сторонніх шкідливих домішок, відрізняється низьким рівнем енергоспоживання при її виробництві і експлуатації, не забруднює довкілля. Природно, що в тому і в іншому випадках термін «екологічно чиста» не можна розуміти буквально. Йдеться про ступені екологічної чистоти технологій і продукції, що випускається, а не про абсолютну екологічну чистоту, досягнення якої певною мірою доволі утопічне.

Становлення чистого виробництва передбачає реалізацію стратегії поступового зменшення шкідливої дії виробництва на довкілля за рахунок постійного виконання екологічно ефективних заходів (проектів) організаційно-економічного і технологічного характеру, націлених на зміну технологічних процесів, складу продукції і технологій послуг.

Принципи, на яких ґрунтується чисте виробництво, включають:

– локальність – обмеження появи і шкідливої дії забруднюючих речовин за місцем їх утворення;

– превентивність – запобігання утворенню забруднюючих речовин і їх негативної дії на стадіях, передуючих їх можливій появі;

– системність – реалізація економічно обґрунтованих способів запобігання, скорочення, нейтралізації забруднюючих речовин на всіх стадіях виробничого процесу – від сировини до готової продукції;

– еколого-економічну оцінку рішень, що приймаються,

– комплексний підхід до вибору оптимального варіанта запобігання забрудненню, що передбачає сукупну оцінку як екологічного, так і економічного ефектів;

– фінансову досяжність – наявність необхідних фінансових коштів для реалізації рішень, що приймаються;

– прибутковість – економічна доцільність запобігання забрудненню (утворення відходів);

– безперервність – послідовність реалізації проектів, програм і планів у їх постійному розвитку.

Як показує світовий досвід, до перелічених вище принципів, що роблять виключно привабливим створення екологічно чистих виробництв у рамках конкретних підприємств, належать принцип прибутковості (вигідності). Коротко він формулюється так: «запобігання забрудненню – вигідно». Впровадження екологічно безпечних технологій й виробництв, спрямованих на запобігання забрудненню, повинно бути економічно вигідним, ніж витрачання коштів на очищення, ліквідацію екодеструкції або виплату компенсацій. Тому перетворення промислових виробництв у екологічно чисті, розроблення нових технологій мають бути націлені на те, щоб добитися роботи підприємств з мінімальною витратою ресурсів і мінімальною шкідливою дією на довкілля. Чим швидше цей принцип буде реалізований на підприємствах, тим успішніше технології і процеси у промисловості, в сільському господарстві і у сфері послуг будуть наближатися до екологічно чистих.

Переваги й вигоди, що отримує ПАТ «Об'єднання «Конті» у процесі впровадження чистого виробництва, показані на рис. 3.8.

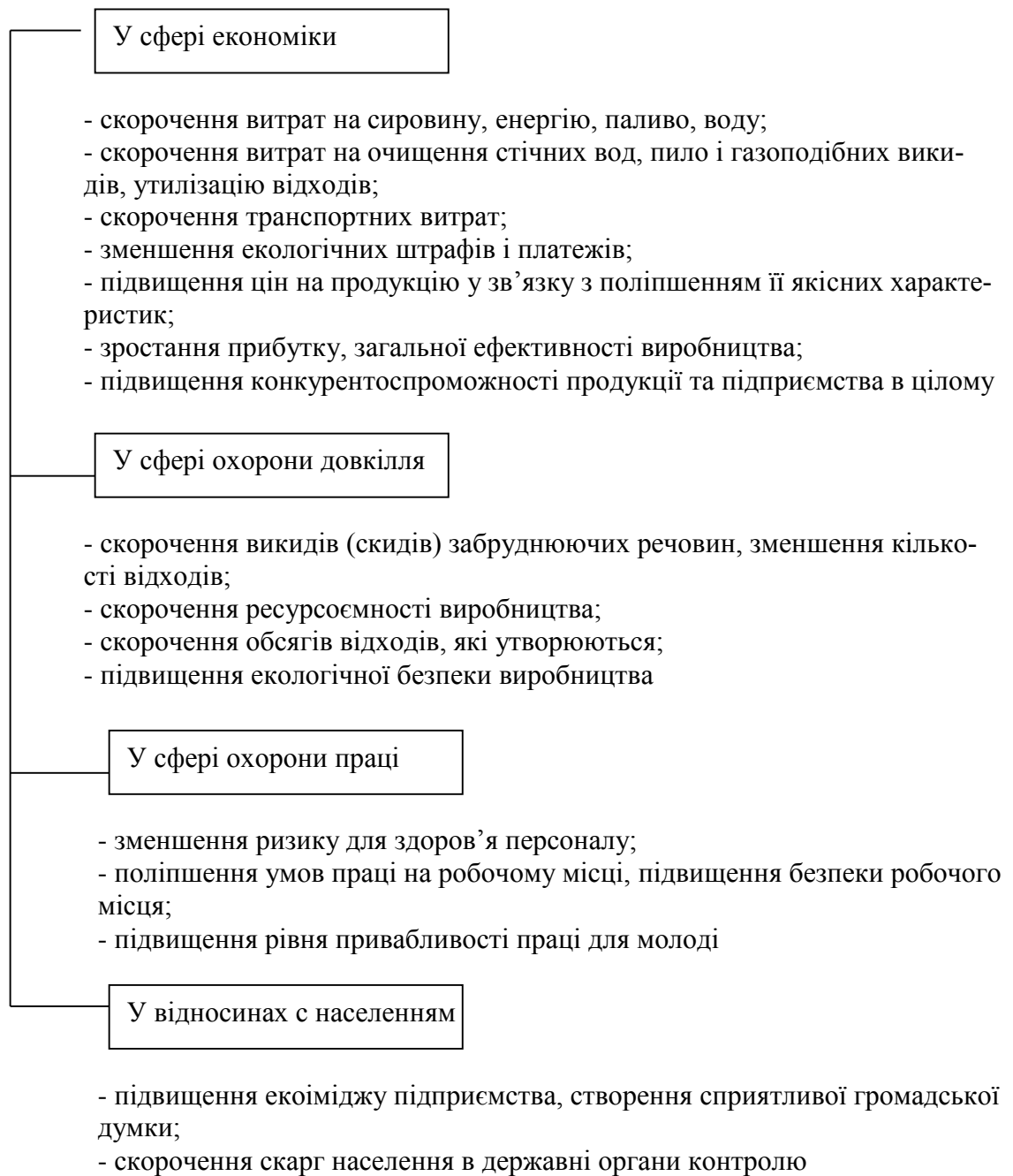


Рис. 3.8. Переваги й вигоди, що отримуються підприємствами від чистого виробництва

Отже, розвиток й впровадження екологічно чистих виробництв в діяльності ПАТ «Об'єднання «Конті» є не тільки шляхом вирішення екологічних

проблем, але й ефективним способом зростання конкурентоспроможності підприємства та продукції, що виробляється ним.

Становлення конкурентного середовища на внутрішніх товарних ринках, розвиток міжнародної торгівлі, посилення конкурентної боротьби обумовлюють об'єктивну необхідність пошуку вітчизняними підприємствами нових конкурентних переваг.

Практика свідчить, що екологічно чисті виробництва стають високорентабельною сферою економічної діяльності, формуючи один з найбільших доходних видів підприємництва, пов'язаних з виробництвом, яке є значно дбайливішим до природного середовища, враховує весь «життєвий цикл» продукції. Впровадження екологічно чистих технологій дозволяє зменшити виробничі витрати підприємства, підвищити рівень рентабельності й конкурентоспроможності продукції, забезпечивши надійну основу для екологічно безпечного кількісного та якісного розвитку підприємства. Ефект від впровадження екологічно чистих виробництв може бути як економічним, пов'язаним зі збільшенням прибутковості виробництва, так і екологічним, пов'язаним зі зменшенням негативного впливу підприємства на природне середовище. Головні результати впровадження екологічно чистих виробництв, які виступають критеріями економічної й екологічної ефективності нововведень, узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна й екологічна ефективність впровадження  
екологічно чистих виробництв

Економічна ефективність	Екологічна ефективність
Ефективне використання сировини, матеріалів, енергоносіїв, мінімізація витрат ресурсів	Зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище
Зменшення екологічних витрат підприємства, мінімізація екологічних ризиків	Зростання якості та екологічної безпеки кондитерських виробів, забезпечення продовольчої безпеки держави
Зростання ринкової привабливості підприємства, додаткове залучення інвестицій	Зменшення загрози здоров'ю населення, покращення умов життя

Економічна ефективність	Екологічна ефективність
Зростання рівня мотивації та продуктивності праці працівників завдяки покращенню умов виробництва	Збереження та оздоровлення екологічного оточення в місці розташування підприємства
Освоєння нових внутрішніх й зовнішніх ринків збуту продукції, розвиток екологічно орієнтованих ринків	Забезпечення екологічно безпечного розвитку видів економічної діяльності, за якого зростання обсягів виробництва продукції не супроводжується значним збільшенням забруднення навколишнього середовища й виробничих відходів
Вища ринкова вартість екологічної продукції, збільшення обсягів її експорту	

Економічна ефективність впровадження чистих технологій визначається, насамперед, величиною економії витрат, досягнутою підприємством завдяки значному зниженню ресурсомісткості виробництва, ефективному використанню сировини, матеріалів, енергоносіїв, зниження їх втрат на всіх етапах виробничого циклу, зменшення екологічних витрат підприємства: екологічних платежів за забруднення довкілля, витрат на рекультивацію земель, витрат на очищення стоків, викидів, утилізацію відходів тощо. Впровадження екологічно чистих виробництв дозволяє значно зменшити рівень екологічних ризиків, уникнути ризиків, обумовлених критикою з боку засобів масової інформації або груп споживачів, а ще загрозою закриття підприємства внаслідок порушення все жорсткіших нормативно-правових документів щодо захисту навколишнього середовища.

Зменшення ризикованості діяльності підприємства, зростання його іміджу й ринкової привабливості буде сприяти додатковому залученню інвестицій, розширенню обсягів виробництва й реалізації екологічно чистої продукції, освоєнню нових внутрішніх й зовнішніх ринків її збуту. Враховуючи світову тенденцію щодо стрімкого розвитку екологічно орієнтованих ринків, можна стверджувати, що екологічно чиста продукція матиме великий попит як в Україні, так і за її межами, забезпечуючи прийнятний рівень рентабельності ПАТ «Об'єднання «Конті» за рахунок вищої ринкової вартості, додаткових експортних продаж. Ще позитивно на доходності підприємства відобразиться

зростання рівня мотивації та продуктивності праці працівників завдяки покращенню умов виробництва.

Вагомим економічним ефектом впровадження чистих технологій є ще запобігання потенціальному економічному збитку у вигляді надмірного зростання непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних із ліквідацією наслідків надмірного утворення забруднюючих речовин та відходів виробництва внаслідок використання екологічно незадовільних технологій, в тому числі витрат на додатковий розвиток очисних споруд, відведення земель під нові полігони захоронення відходів, облаштуваність цих полігонів, екологічну реабілітацію додатково забруднених земель та водойм, підвищене відновлювальне озеленення, оплату зростаючих витрат на охорону здоров'я, ремонт або заміну будівель, споруд, конструкцій, які стають непридатними під впливом забруднюючих речовин, що надходять від підприємств в навколишнє середовище, тощо.

Таким чином, чисте виробництво втілює в себе стратегію запобігання забрудненню довкілля, виконання якої здійснюється за допомогою заходів, які не ведуть до погіршення стану довкілля і є економічно вигідними та доцільними.

Стратегію впровадження екологічно чистого виробництва можна визначити як таку, що має інноваційну складову, змістовна частина якої адекватно відповідає сучасним вимогам спрямованості економіки на сталий розвиток. Інноваційна складова у процесі впровадження екологічно чистого виробництва здатна виявлятися у кожному його елементі. Структурну схему головних елементів екологічно чистого виробництва наведено на рис. 3.9.

Вагомим моментом є створення у процесі впровадження програми екологічно чистого виробництва, системи зростання кваліфікації, навчання фахівців різного профілю основ ринкових відносин, складання бізнес-планів, методів економії всіх видів ресурсів, принципів скорочення шкідливих викидів у навколишнє середовище, вирішення завдань системної оптимізації різних ста-

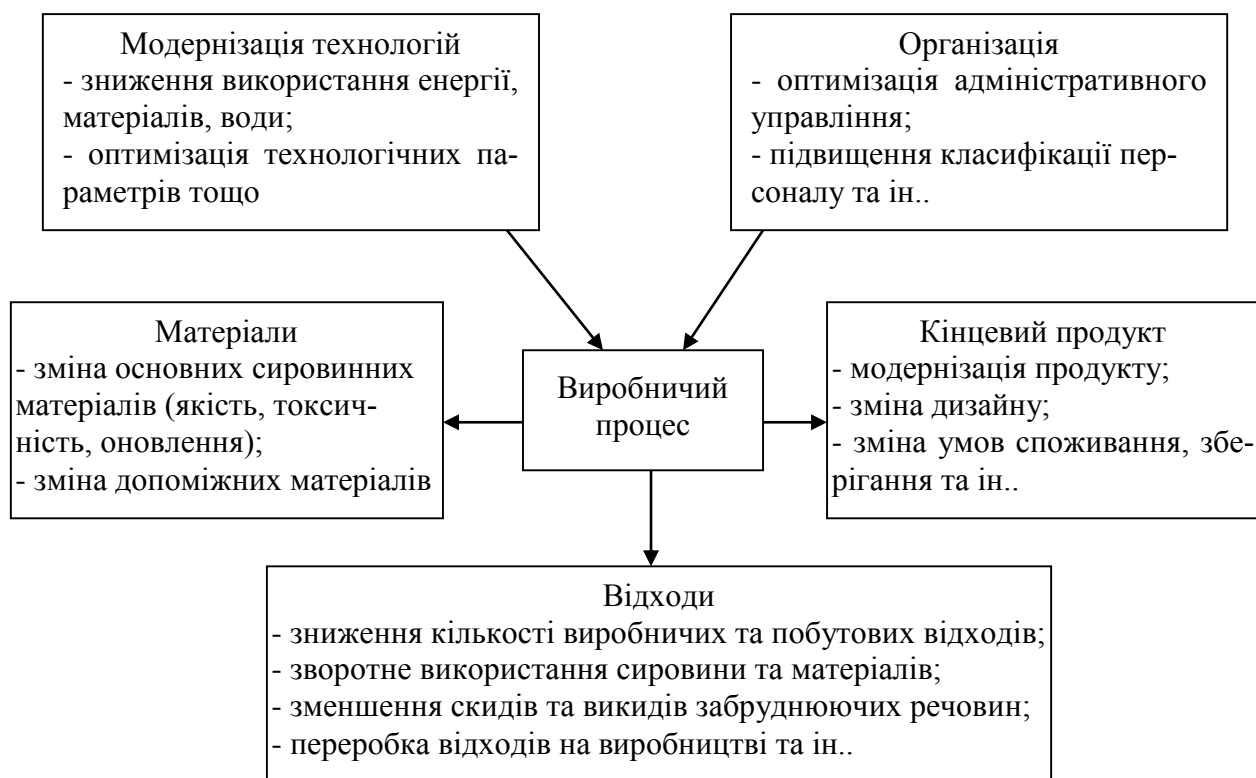


Рис. 3.9. Структурна схема елементів виробничого процесу під час впровадження екологічно чистого виробництва

дій виробничих процесів і, як результат, виробництва екологічно чистої продукції

При цьому, що дуже важливо, формується менталітет «господарського» ставлення як до виробництва, на якому працюють співробітники, так і до їхнього власного здоров'я і до навколишнього природного середовища.

Усе це сприятиме створенню передумов реалізації стратегії індустріального розвитку ПАТ «Об'єднання «Конті» на інноваційних принципах, модернізації його діяльності та оновлення для зміцнення конкурентоспроможності.

### 3.3. Економічна ефективність запропонованих рекомендацій

При здійсненні природоохоронних капіталовкладень керівництво повинно ПАТ «Об'єднання «Конті» врахувати не лише економічну ефективність

від їх реалізації (зокрема, зростання чистої теперішньої вартості), а й соціо-еколого-економічний ефект, одержаний за рахунок додаткових вигод й переваг. Для цього нами пропонується використовувати не лише загальновідомі, основні показники оцінки доцільності здійснення інвестицій, а й додаткові – оцінка грошових надходжень від реалізації проекту за допомогою визначених кількісних показників й отримання додаткових соціо-еколого-економічних вигод, за оцінки допомогою якісних показників.

Для цього доцільно скористатися методикою оцінки соціо-еколого-економічної доцільності впровадження природоохоронних інвестицій на підприємствах, яка проводиться за наступними етапами:

1 Етап. Розрахунок грошових надходжень від реалізації проекту на основі оцінки соціо-екологічних показників, а саме: витрат на оплату лікарняних внаслідок захворювання працівників; виплат допомоги на оздоровлення працівників внаслідок їх захворюваності; суми збору за спеціальне користування природних ресурсів; суми екологічних платежів за забруднення природних ресурсів.

2 Етап. Розрахунок економічних показників доцільності інвестування за методом чистої теперішньої вартості, індексом рентабельності інвестицій, внутрішньою нормою прибутковості, періодом окупності, рентабельністю інвестицій.

3 Етап. Розрахунок додаткових соціальних, екологічних, економічних вигод й переваг від реалізації проекту. Використовуючи поширений досвід провідних науковців [27], скористаємося низкою якісних показників для реалізації 3 етапу, наведених у таблиці 3.3, визначивши експертним методом на основі шкали Сааті кількісні характеристики значущості ефекту.

Результат оцінки здійснюється за наступними критеріями: «ефект відсутній», якщо  $R < 50\%$ ; «допустимо можливий ефект», якщо  $50\% \leq R < 80\%$ ; «значний ефект», якщо  $R \geq 80\%$ .

## Формули для реалізації 3 етапу

Назва показника	Формула	Позначення формули
Визначення вагових коефіцієнтів	$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n Z_j}{n}$	$w_i$ – ваговий коефіцієнт $i$ -го завдання; $Z_j$ – середній бал, визначений для $i$ -го показника усіма експертами; $n$ – кількість завдань у рамках програми, що розглядається.
Оцінка ефекту за критерієм	$R_i = a_i * \frac{100}{N_i - b_i}$	$a_i$ – кількість відповідей «так»; $N_i$ – кількість вказаних ефектів в $i$ -тій групі; $b_i$ – кількість відповідей «запитання не може бути застосовано».

4 Етап. Оцінивши доцільність приймання чи відхилення проекту по кожному з трьох етапів, приймається рішення.

Отже, розрахуємо економічну ефективність впровадження водоохоронного проекту для ПАТ «Об'єднання «Конті» – встановлення ультрафільтраційних мембранних технологій. Об'єм скидання зворотних вод на ПАТ «Об'єднання «Конті» у 2018 році склав 362,1 млн м<sup>3</sup>. Процес очищення води на підприємстві проходить наступні етапи: механічна очистка на решітках, пісколовках та первинних відстійниках; біологічна очистка в аеротенках й вторинних відстійниках; біологічна доочистка в біоставках; хлорування очищення стічних вод.

При реалізації 3 етапу експертами виступали працівники підприємств кондитерської промисловості, опитані раніше, які, вказали кількісні характеристики значущості соціальних, екологічних й економічних вигод від реалізації проекту, враховуючи особливості функціонування й розвитку підприємств кондитерської промисловості. Зокрема, для оцінювання були представлені наступні вигоди від реалізації проекту:

1) Соціальні вигоди від реалізації проекту: можливість переймання досвіду та знань зарубіжних фахівців; покращення умов праці за рахунок зростання рівня екологічної безпеки працівників; зниження захворюваності працівників; зменшення плинності кадрів за рахунок створення сприятливих умов

праці; зростання рівня обізнаності, свідомості, культури працівників за рахунок додаткового навчання, підготовки, зростання кваліфікації екологічного напрямку; покращення системи управління підприємством; зростання рівня задоволеності роботою працівників, їх моральне й естетичне задоволення від реалізації екологічного проекту.

2) Екологічні вигоди від реалізації проекту: зменшення використання матеріальних, енергетичних, водних ресурсів; скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря; скорочення скидів забруднюючих речовин у водні ресурси; зменшення забруднення надр; зменшення впливу на біорізноманіття; скорочення обсягів утворюваних відходів.

3) Економічні вигоди від реалізації проекту: доступ до новітніх засобів виробництва; можливість продажу відходів як вторинної сировини та зменшення при цьому витрат на їх утилізацію чи переробку; зростання інвестиційної привабливості підприємства; зростання інноваційного потенціалу підприємства; зростання іміджу, престижу, репутації підприємства; зростання конкурентоспроможності підприємства; розширення ринків збуту й вихід на зовнішні ринки; зменшення запобіганням аваріям, катастрофам; отримання додаткових пільг, преференцій (пільговий режим оподаткування, кредитування тощо) від держави від реалізації проекту.

Співставлення результатів про доцільність інвестування в охорону водних ресурсів технології на ПАТ «Об'єднання «Конті» до та після реалізації проекту та рішення про необхідність інвестування за 3 етапами відображене у таблиці 3.4. Вартість технології – 190000 грн, термін експлуатації – 15 років, знос за методом прямолінійного нарахування – 20%, дисконтна ставка – 18%, розмір грошових надходжень від реалізації проекту (зеконормлені екологічні податки й збори, зеконормлена сума лікарняних та виплат на оздоровлення працівників) – 45000 грн/рік.

Таким чином, результати впровадження природоохоронних інвестицій на ПАТ «Об'єднання «Конті» показують доцільність вкладення коштів через

позитивний показник чистої теперішньої вартості та індекс рентабельності інвестицій, більше 1, хоча окупність проекту здійсниться тільки на 13 році експлуатації із 15 можливих.

Таблиця 3.4

Результати оцінки доцільності інвестування в охорону водних ресурсів на ПАТ «Об'єднання «Конті»

Показники	Значення показника до реалізації проекту, 2018 р.	Значення показника внаслідок реалізації проекту
1 Етап		
Сума збору за спеціальне користування водних ресурсів, грн./рік	38 194,52	23 497,28
Сума розміру екологічних платежів за забруднення водних ресурсів, грн./рік	17 655,12	1 165,74
Витрати на оплату лікарняних внаслідок захворювання працівників, грн./рік	656 032,00	649 471,68
Виплати допомоги на оздоровлення працівників, грн./рік	3 626 528,00	3 619 274,94
2 Етап		
Чиста теперішня вартість, грн.	X	4 206
Індекс рентабельності інвестицій	X	1,02
Внутрішня норма прибутковості	X	0,22
Період окупності, років	X	13
Рентабельність інвестицій, %	X	0,61
3 Етап		
Додаткові соціальні вигоди від реалізації проекту	X	R=45%
Додаткові екологічні вигоди від реалізації проекту	X	R=91%
Додаткові економічні вигоди від реалізації проекту	X	R=55%

Крім того, враховуючи значний екологічний ефект у вигляді зменшення податкового навантаження й додаткові екологічні та економічні вигоди від реалізації проекту, на нашу думку, проект варто прийняти.

## ВИСНОВКИ

За результатом проведеного дослідження в дипломній роботі було зроблено низка висновків.

Конкурентоспроможність підприємства – це спромога підприємства використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію на ринку в діючий період часу.

Вагомим елементом усіх етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його конкурентоздатності. Під оцінкою конкурентоспроможності Л. І. Піддубна розуміє «процес ідентифікації стану економічної системи за критеріями (показниками) конкурентоспроможності та віднесення її до певного типу, групи чи статусу у сферах національної або міжнародної економічної взаємодії».

Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності підприємства може виступати юридична або фізична особа (залучені експерти, керівництво підприємства), яка здійснює оцінку конкурентоспроможність за визначиними й діючими на даний момент вимогами.

Об'єктом оцінки є складові конкурентоспроможності реального підприємства.

Суттєвою проблемою при здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства або продукції є недостатність достовірної інформації. З причин закритості фінансової та іншої інформації, яка підходить під категорію «комерційної таємниці» та методи, які основано на кількісних оцінках визнають обмеження щодо вживання. «З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і наступні, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів». Отже раціональним є використання методів, що ґрунтуються, як на кількісних параметрах, так і на методах експертних оцінках.

Компанія «Конті» відома на ринку України і країн СНД з 1997 року. Сьогодні вона входить в число лідерів вітчизняного кондитерського ринку і займає провідні місця по темпах зростання обсягів виробництва.

В асортименті компанії налічується близько 300 найменувань продукції, серед якої, – цукерки помадні, печиво, шоколадно-вафельні торти, батончики, вафлі, карамель, драже, мармелад, крекер, пралинові цукерки і шоколад.

В 2016 році компанія експортувала по суті 43% власної продукції, то в 2018 цей показник дорівнює 27%.

Протягом двох останніх років відбулося поступове зменшення чистого прибутку за рахунок зменшення показників таких як: чистий дохід від реалізації продукції на 75,71%, собівартість реалізованої продукції на 66,82%, валовий прибуток на 94,41%. Тому чистий прибуток в 2018 р. порівняно із 2016 р. зменшився на 1 237,4 млн. грн. та на кінець 2018 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 525,7 млн. грн.

Ще підприємство показує зменшення загальної вартості майна з 3652,4 млн. грн. до 2423,7 млн. грн. або на 37,03%, необоротних активів з 2482 млн. грн. до 1358,1 млн. грн. або на 49,26%, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази.

Отже, здійснивши оцінку конкурентного середовище діяльності ПАТ «Об'єднання «Конті» слід зробити висновок, що незважаючи на велику кількість підприємств в кондитерській галузі, інтенсивність конкуренції є середньою. На українському ринку найбільш за всіх виділяється головний лідер – Корпорація «Рошен» та дві компанії, що мають досить сильні конкурентні позиції – це «Конті» й «АВК». На їх долю приходить вагома частка ринку. Розраховані показники інтенсивності конкуренції засвідчили, що ринок кондитерських виробів не можна охарактеризувати, як ринок з високим рівнем конкуренції. Скоріш він більше схожий на ринок олігополістичного типу, де напрям розвитку встановлює невелика група підприємств, у нашому випадку – це концерни – «Рошен», «Конті» й «АВК».

Підсумовуючи результати дослідження конкурентоспроможності продукції Компанії «Конті» необхідно підтвердити висновок, що продукція підприємства користується попитом і має високий рівень міжнародної конкурентоздатності. На це вказує як великий асортимент продукції, так і його незмінне оновлення (за цим показником «Конті» поступає тільки своєму прямому конкуренту - Корпорації «Рошен»), так і висока якість продукції, яка підтверджена сертифікатами якості. Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції зрозуміло, що ПАТ «Конті» розділяє друге місце з компанією «АВК», поступаючи знов таки корпорації «Рошен» у конкурентоспроможності продукції.

В результаті проведення SWOT-аналізу Компанії «Конті», що в цілому сильні сторони компанії переважають над слабкими, а більшість загроз можуть бути нейтралізовані за рахунок сильних сторін. Ще компанія ефективно використовує свої сильні сторони для підтримання позицій на ринку. Крім того вона має низка перспективних можливостей для подальшого розвитку.

Проаналізувавши стратегію конкурентоспроможності Компанії «Конті» визначено, що на сучасному етапі компанія є одним із лідерів кондитерського ринку й використовує стратегію збереження ринкових позицій. Для цього вона активно розвиває виробничі потужності, впроваджує інновації, що забезпечує збереження існуючої частки ринку. До того ж в компанії діє достатньо ефективна система управління конкурентоспроможністю, яка базується на постійному контролі за всіма етапами господарської діяльності – від контролю якості сировини до зберігання готової продукції й процесу її доставки до споживача.

Задля досягнення мети, а саме, довгострокового економічного зростання підприємства, необхідно підвищувати ефективність ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку необхідна стратегія ЗЕД, тобто напрямок, де враховується можливості підприємства й ринкові умови, на яких підприємство буде вести свою діяльність. Таким чином, для розробки ефективної зовнішньоекономічної стратегії потрібно включати збалансовану систему показників.

Стратегія управління конкурентоспроможністю ПАТ «Об'єднання «Конті» містить наступні стратегії: товарну, виробничу, маркетингову, конкурентну та стратегію персоналу. Товарна стратегія передбачає сучасну упаковку цукерок для роздрібної торгівлі. Виробнича стратегія визначає розширення іновативного асортименту якісної продукції та диференціацію поточного виробництва. Маркетингова стратегія забезпечить поступове входження товару на ринок з плавним зростанням цін до ринкових. Конкурентна полягає у забезпеченні конкурентних переваг підприємства через зниження витрат. Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу й зовнішньоекономічної діяльності.

Становлення чистого виробництва передбачає реалізацію стратегії поступового зменшення шкідливої дії виробництва на довкілля за рахунок постійного виконання екологічно ефективних заходів (проектів) організаційно-економічного і технологічного характеру, націлених на зміну технологічних процесів, складу продукції і технологій послуг. Розвиток й впровадження екологічно чистих виробництв в діяльності ПАТ «Об'єднання «Конті» є не тільки шляхом вирішення екологічних проблем, але й ефективним способом зростання конкурентоспроможності підприємства й продукції, що виробляється ним.

Результати впровадження природоохоронних інвестицій на ПАТ «Об'єднання «Конті» показують доцільність вкладення коштів через позитивний показник чистої теперішньої вартості й індекс рентабельності інвестицій, більше 1, хоча окупність проекту здійсниться тільки на 13 році експлуатації із 15 можливих. Крім того, враховуючи значний екологічний ефект у вигляді зменшення податкового навантаження й додаткові екологічні та економічні вигоди від реалізації проекту, на нашу думку, проект варто прийняти.

Отже, впровадження екологічно чистих технологій дозволяє зменшити виробничі витрати підприємства, підвищити рівень рентабельності й конкурентоспроможності продукції, забезпечивши надійну основу для екологічно безпечного кількісного й якісного розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., стер. – К.: Издательство «Знания», КОО, 2011. – 294 с.
2. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Баула О. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О. В. Баула, А. В. Сачук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 16-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%282%29\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%282%29__4)
4. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – № 1 (6). – 0,44 авт. арк. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>
5. Булах І. В. Фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентостійкість підприємства // Маркетинг ХХІ століття: інтеграція науки і бізнесу: Матеріали науково-практичної конференції, 25-28 квітня 2013 р. – Донецьк: ДонУЕП, 2013. – С. 21 - 24.
6. Булеев И. П. Конкурентоспособность: теория и практика // Конкурентоспособность: проблемы науки і практики: Монографія. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2016. – С. 63-91.
7. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных предприятий: Дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Восточноевропейский национальный ун-т. – Луганск, 2001. – 482 с.
8. Демяненко К.А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах / К.А. Демяненко // Економічні науки. – 2016. - № 9(36). – С. 45-50.
9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

10. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник // І.В. Багорова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. – К.: Центр навч. літ., 2014. – 580 с.
11. Іващенко М.В. Наслідки глобалізації товарних ринків для національної економіки України / М. В. Іващенко // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 4. - С. 2.31-2.36.
12. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання, 2016. – 366 с.
13. Книш М. И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2010. – 284 с.
14. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23).
15. Корніковський Д.О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України / Д.О. Корніковський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 4(24) – С. 17-23.
16. Лингвистический энциклопедический словарь / гл. ред. В.Н. Ярцева. – 2-е изд., доп. – М. : Большая рос. энцикл., 2002. – 709 с.
17. Мельник Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством / Л. Мельник, Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 178-187.
18. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. - К., 1998. – 170 с.
19. Осипов В . М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: Монографія / За наук. ред. академіка Б.В. Букринського. – Одеса, 2005. – 296 с.
20. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
21. Офіційний сайт ПАТ «Об'єднання «Конті» [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://www.konti.com>

22. Поліщук І.Р. Оцінка фінансового стану підприємств кондитерської галузі: стратегічний аспект / І.Р. Поліщук, М.Л. Колеснікова // Молодий вчений. – 2015. - № 4 (19). – Ч. 2. – С. 26-30.

23. Пастернак – Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция. Курс лекций и практических на русском и украинском языках. – Киев: ЦУЛ, 2012. – 322 с.

24. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 368 с.

25. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

26. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, „Алтаїр-2002”, 2013. – 272 с.

27. Родіонов О.В. Роль екологічного менеджменту в розвитку конкурентоспроможності підприємств / О.В. Родіонов, Артеменко В.О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/11259/1/Rodionov.pdf>

28. Савченко С. Фактори конкурентоспроможності // Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України (економіка, право). – 2013.- №3. – С. 25 - 35.

29. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием : монография / А. А. Садеков. –Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2012. – 311 с.

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

31. Саркісян Л.Г. Особливості розширення зовнішньоекономічних зв'язків України в контексті глобалізації / Л.Г. Саркісян, Ю.А. Іщук // Економіка і організація управління. – 2016. - № 4 (24). – С. 245-253.

32. Соломянюк Н. М. Оцінка впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності (на прикладі підприємств пивоварної галузі України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т харчових технологій. – К., 2005. – 21с.

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

34. Спеціалізований сайт світового кондитерського ринку Candy Industry. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.candyindustry.com>

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

36. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w=Є.+В.+Талавіра>

37. Тищенко А. Н., Райнин И. Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 135-156.

38. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М. – Х.: „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.

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

40. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.

41. Фасхиев Х. А. Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Электронный ресурс] / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - №4.- Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>.

42. Фіщук Б. П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Б. П. Фіщук, В. П. Жевега. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №4. – С. 206–211.

43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. - 3-е вид., перероб. і доп. – К.:КНЕУ, 2014. – 699 с.

44. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - № 5. – С. 21-29.

45. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії зростання / Віталій Вікторович Шарко. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2(4). – С. 120–126.

46. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Шинкар, М. В. Брижата. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – №1. – С. 256–261.

47. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).

48. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. London. - 2000.- 396 p.

49. A.G. Lafley and Roger L Martin. Playing to Win: How Strategy Really Works/ Harvard Business Review Press; 32305th edition, 2013, Pages: 272.

50. Babette Bensoussan and Craig Fleisher. Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions / FT Press; 2 edition, – 2015, Pages: 288.

51. Ben Gilad. Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies / Amacom; First

edition, 2003, Pages: 288.

52. Craig Fleisher and Babette Bensoussan. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods* / Pearson FT Press; 2nd edition, Pages: 624.

53. John Nolan. *Confidential: Uncover Your Competitors' Top Business Secrets Legally and Quickly, and Protect Your Own* / Harperbusiness, 1999, Pages:384.

54. Kirk Tyson. *The Complete Guide to Competitive Intelligence*, 5th edition / Leading Edge Publications; Fifth edition, 2010, 168 pages.

55. Leonard Fuld. *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors and Smoke Screens* / Dog Ear Publishing, LLC, 2010, 326 pages.

56. Mark McNeilly. *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Manager* / Oxford University Press, USA; Revised edition, 2011, 330 pages.

57. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Free Press; 1 edition, 1998, Pages: 397.

58. Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. Sull, James L. Gilbert, Peter Tufano, Mohanbir Sawhney, Orit Gadiesh Harvard. *Business Review on Advances in Strategy*

59. Rita Gunther McGrath. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* / Harvard Business Review Press, 2013, 240 pages.

60. Randolph Hock. *The Extreme Searcher's Internet Handbook: A Guide for the Serious Searcher* / CyberAge Books; Fourth Edition, Fourth edition edition, 2013, 336 pages.

## ДОДАТКИ

## Огляд зарубіжної літератури

### **1. A.G. Lafley and Roger L Martin. Playing to Win: How Strategy Really Works/ Harvard Business Review Press; 32305th edition, 2013, Pages: 272.**

Learn how leaders in organizations of all sizes can guide everyday actions with larger strategic goals built around the clear, essential elements that determine business success—a playbook for winning. This book draws on the author's success turning Proctor & Gamble around over a 9 year period. A. G. was CEO of P&G and Lafley, a key adviser from the Rotman School of Management.

Strategy is not complex. But it is hard. It's hard because it forces people and organizations to make specific choices about their future—something that doesn't happen in most companies.

Now two of today's best-known business thinkers get to the heart of strategy—explaining what it's for, how to think about it, why you need it, and how to get it done. And they use one of the most successful corporate turnarounds of the past century, which they achieved together, to prove their point. A.G. Lafley, former CEO of Procter & Gamble, in close partnership with strategic adviser Roger Martin, doubled P&G's sales, quadrupled its profits, and increased its market value by more than \$100 billion in just ten years. Now, drawn from their years of experience at P&G and the Rotman School of Management, where Martin is dean, this book shows how leaders in organizations of all sizes can guide everyday actions with larger strategic goals built around the clear, essential elements that determine business success—where to play and how to win.

The result is a playbook for winning. Lafley and Martin have created a set of five essential strategic choices that, when addressed in an integrated way, will move you ahead of your competitors. They are: What is our winning aspiration? Where will we play? How will we win? What capabilities must we have in place to win?

What management systems are required to support our choices?

The stories of how P&G repeatedly won by applying this method to iconic brands such as Olay, Bounty, Gillette, Swiffer, and Febreze clearly illustrate how deciding on a strategic approach—and then making the right choices to support it—makes the difference between just playing the game and actually winning.

**2. Babette Bensoussan and Craig Fleisher. *Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions* / FT Press; 2 edition, – 2015, Pages: 288.**

This book provides a explanation of competitive intelligence tools and techniques as Babette and Craig's previous two books. In addition to updating techniques, the second edition has included 2 more techniques than the original book.

*Analysis Without Paralysis* teaches readers the fundamentals of business analysis through the use of 12 core tools. Each tool will make the way readers assess and interpret their business' data more effective, accurate, and actionable. Accessibly written, the authors walk readers through the entire business analysis process and then explain each of today's most valuable analysis tools so business professionals will be able to make better decisions about their company's strategy and operations—and achieve better results. The Second Edition includes three new analytical tools and updates all of the prior edition's data and examples. For each tool, the authors present clear descriptions, context, rationales, strengths, weaknesses, step-by-step instructions, and case study examples.

**3. Ben Gilad. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies* / Amacom; First edition, 2003, Pages: 288.**

Risk identification, intelligence monitoring and management actions are identified at the key components of the competitive early warning triangle.

Surprise is rarely a good thing in business. Unexpected developments range in their effects from inconvenient to disastrous. To avoid being blindsided, companies must develop a Competitive Early Warning system, or CEW, which combines strategic planning, competitive intelligence, and management action. Such systems

let organizations manage risk more effectively and prevent ""industry dissonance"" -- when market realities outpace corporate strategies. Early Warning reveals how to:

- \* Change strategy to meet new realities
- \* Learn from the mistakes of others via the book's eye-opening stories
- \* Avoid common tactics like benchmarking and using consultants, which may do more harm than good
- \* Tell executives what they need to know -- not what they want to hear

Each chapter ends with a Manager's Checklist of key points, and the book includes numerous charts, tables, and tools. With strong opinions and wry humor, world-recognized expert Gilad reveals how to anticipate and react to early signs of trouble.

**4. Craig Fleisher and Babette Bensoussan. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods / Pearson FT Press; 2nd edition, Pages: 624.**

Thorough review of 24 analysis methods. Provide structure for each technique: background and rationale; examples of key intelligence questions or topics; strengths and limitations; how to use the tool—step by step; their FAROUT summary (Future orientation, Accuracy, Resource efficiency, Objectivity, Usefulness and Timeliness); and a worksheet.

This generation's definitive guide to business and competitive analysis has now been thoroughly updated with additional methods, applications and examples. Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan begin with a practical primer on the process and context of business and competitive analysis: how it works, how to avoid pitfalls, and how to communicate results. Next, they introduce their unique FAROUT method for choosing the right tools for each assignment. The authors then present dozens of today's most valuable analysis methods. They cover "classic" techniques, such as McKinsey 7S and industry analysis, as well as emerging techniques from multiple disciplines: economics, corporate finance, sociology, anthropology, and the intelligence and futurist communities. You'll find full chapters outlining effective analysis processes; avoiding pitfalls; communicating results; as well as drill-downs on analyzing industries, competitive positioning, business models, supply chains, strategic relationships, corporate reputation, critical success factors,

driving forces, technology change, cash flow, and much more. For every method, Fleisher and Bensoussan present clear descriptions, background context, strategic rationales, strengths, weaknesses, step-by-step instructions, and references. The result is a book every analyst, strategist, and manager can rely on – in any industry, for any challenge.

**5. John Nolan. Confidential: Uncover Your Competitors' Top Business Secrets Legally and Quickly, and Protect Your Own / Harperbusiness, 1999, Pages:384.**

The book covers both elicitation skills for intelligence gathering as well as counterintelligence tactics. A former federal intelligence officer reveals effective strategies, from discovering the design and price of an upcoming product to the perils of entering a new market, for uncovering the competition's secrets and using them to your advantage.

**6. Kirk Tyson. The Complete Guide to Competitive Intelligence, 5th edition / Leading Edge Publications; Fifth edition, 2010, 168 pages.**

Comprehensive guide to collecting, analyzing competitive intelligence and building a corporate competitive intelligence process. Woven throughout are case studies from Kirk's extensive experience, and great tips like, "Published information should not be used for intelligence purposes until it has been confirmed with non-published sources."

**7. Leonard Fuld. The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors and Smoke Screens / Dog Ear Publishing, LLC, 2010, 326 pages.**

Fuld takes us through the multiple ways companies can learn more about the marketplace in which they are operating, and the tools and thinking of their competitors. Leveraging his many years of experience in the world of competitive intelligence, this book informs the reader on how to build and maintain a competitive edge.

**8. Mark McNeilly. Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Manager / Oxford University Press, USA; Revised edition, 2011, 330 pages.**

More than two millennia ago the famous Chinese general Sun Tzu wrote the classic work on military strategy. Mark McNeilly shows how Sun Tzu's strategic principles can be applied to twenty-first century business.

More than two millennia ago the famous Chinese general Sun Tzu wrote the classic work on military strategy, *The Art of War*. Now, in a new edition of *Sun Tzu and the Art of Business*, Mark McNeilly shows how Sun Tzu's strategic principles can be applied to twenty-first century business. Here are two books in one: McNeilly's synthesis of Sun Tzu's ideas into six strategic principles for the business executive, plus the text of Samuel B. Griffith's popular translation of *The Art of War*. McNeilly explains how to gain market share without inciting competitive retaliation, how to attack competitors' weak points, and how to maximize market information for competitive advantage. He demonstrates the value of speed and preparation in throwing the competition off-balance, employing strategy to beat the competition, and the need for character in leaders. Lastly, McNeilly presents a practical method to put Sun Tzu's principles into practice. By using modern examples throughout the book from Google, Zappos, Amazon, Dyson, Aflac, Singapore Airlines, Best Buy, the NFL, Tata Motors, Starbucks, and many others, he illustrates how, by following the wisdom of history's most respected strategist, executives can avoid the pitfalls of management fads and achieve lasting competitive advantage.

**9. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Free Press; 1 edition, 1998, Pages: 397.**

Electrifying in its simplicity -- like all great breakthroughs -- Porter's analysis of industries captures the complexity of industry competition in five underlying forces. Porter introduces one of the most powerful competitive tools yet developed: his three generic strategies -- lowest cost, differentiation, and focus -- which bring structure to the task of strategic positioning. He shows how competitive advantage can be defined in terms of relative cost and relative prices, thus linking it directly to profitability, and presents a whole new perspective on how profit is created and divided. In the almost two decades since publication, Porter's framework for predicting competitor behavior has transformed the way in which companies look at their rivals

and has given rise to the new discipline of competitor assessment.

**10. Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. Sull, James L. Gilbert, Peter Tufano, Mohanbir Sawhney, Orit Gadiesh Harvard. Business Review on Advances in Strategy**

The landmark ideas that have established the Harvard Business Review as required reading for ambitious businesspeople in organizations around the globe. Each volume contains a specially selected set of articles from Harvard Business Review and is designed to help you master an important management topic. Articles include: Strategy and the Internet by Michael Porter; Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning by Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley; Having Trouble with Your Strategy? Then Map It by Robert Kaplan and David Norton; Strategy as Simple Rules by Kathy Eisenhardt and Donald Sull; How Financial Engineering Can Advance Corporate Strategy by Peter Tufano; Transforming Corner Office Strategy in Frontline Action by Orit Gadiesh and James Gilbert; Where Value Lives in a Networked World by Mohanbir Sawhney and Deval Parikh; and The Super Efficient Company by Michael Hammer.

**11. Rita Gunther McGrath. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business / Harvard Business Review Press, 2013, 240 pages.**

Columbia Business School professor and globally recognized strategy expert Rita Gunther McGrath argues that it's time to go beyond the very concept of sustainable competitive advantage. Instead, organizations need to forge a new path to winning: capturing opportunities fast, exploiting them decisively, and moving on even before they are exhausted. She shows how to do this with a new set of practices based on the notion of transient competitive advantage.

This book serves as a new playbook for strategy, one based on updated assumptions about how the world works, and shows how some of the world's most successful companies use this method to compete and win today.

Filled with compelling examples from "growth outlier" firms such as Fujifilm, Cognizant Technology Solutions, Infosys, Yahoo! Japan, and Atmos Energy, The

End of Competitive Advantage is your guide to renewed success and profitable growth in an economy increasingly defined by transient advantage.

**12. Randolph Hock. The Extreme Searcher's Internet Handbook: A Guide for the Serious Searcher / CyberAge Books; Fourth Edition, Fourth edition edition, 2013, 336 pages.**

In its 4th edition, this guide provides the latest online tools to new and enhanced services offered by Google, the major search engines, social media and much more

An essential guide for anyone who conducts research on the internet—including librarians, teachers, students, business professionals, and writers—this fully revised handbook details what users must know to take full advantage of internet search tools and resources. From the latest online tools to the new and enhanced services offered by standbys such as Google, the major search engines and their myriad of possibilities are thoroughly discussed. This revamped fourth edition also features chapters on fact-checking sites and popular social networking sites as well as a collection of up-to-date screenshots for visual reference. For those with little to moderate searching experience, friendly, easy-to-follow guidelines to the world of Web research are provided, while experienced searchers will discover new perspectives on content and techniques.

**Анотація кваліфікаційної магістерської роботи**

“Management of enterprise competitiveness in the context of globalization”

Competition is one of the main features of a market economy. It creates conditions for development and implementation of new goods and services. The goods, producers, regions and countries compete with each other. Therefore, the problem of managing the competitiveness of an enterprise, increasing its level in the context of globalization of the international economy is a timely and relevant issue.

In the master's thesis, the theoretical foundations for managing the competitiveness of an enterprise in a globalized world are considered. The significance of the foreign economic activity of the enterprise in the context of globalization of the world economy is determined. The competitiveness of the enterprise and its essence and place in modern strategic management are considered. The methods of assessing the competitiveness of the enterprise are analyzed. The factors determining the competitiveness of the enterprise-subject of EEA are systematized.

Based on the results of a theoretical analysis, the work assessed the competitiveness of JSC “Konti Union” and proposed ways to increase the competitiveness of JSC “Konti Union” in the implementation of EEA.

Particularly noteworthy is the development of a competitiveness management strategy for Konti Unity OJSC in the external market. The choice of strategy required an integrated and systematic approach, therefore, a balanced scorecard was included in its development, which helps in making strategic and tactical decisions and optimizes the use of internal resources of the enterprise to develop competitive advantages.

The work proposes the introduction of an environmental management system in production as a way to increase the competitiveness of an enterprise in the context

of globalization. The expected economic efficiency of the proposals presented in the work is determined.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the scientifically based proposals set forth in the work aimed at increasing competitiveness in the activities of Ukrainian enterprises.

## Факторний аналіз конкурентоспроможності товару

Ключові фактори успіху	Вага фактору	Корпорація «Roshen»		Компанія «Конті»		Компанія «АВК»		ПАТ «Бісквіт-Шоколад»		ПАТ "Крафт Фудз"		Львівська КФ «Світоч»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5	7	1,75	9	2,25	8	2,0
Ціна продукції	0,2	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Ефективність реклами	0,15	10	1,5	9	1,35	7	1,05	5	0,75	7	1,05	7	1,05
Відомість бренду	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	5	1	8	1,6	8	1,6
Упаковка	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Вміст поживних речовин	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35	6	0,3	6	0,3	6	0,3
Вміст добавок групи Е	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3	7	0,35	5	0,25	6	0,3
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції	1	60	9,1	59	8,7	57	8,7	45	6,55	49	7,55	49	7,45