

ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В.В. ДЕРКАЧОВА

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК
У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Монографія

Луганськ – 2010

ББК

М

Рецензенти:

Месель-Веселяк В.Я. – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки, академік НААН України, заступник директора з наукової роботи, зав. відділенням організації виробництва і земельних відносин, зав. відділом форм господарювання ННЦ "Інститут аграрної економіки" НААН України

Іванюк І.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту Луганського національного аграрного університету

В.В. Деркачова Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. – Луганськ: Елтон-2, 2010. – 234 с.

ISBN

У монографії розглянуто теоретичні, методологічні та практичні основи формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК; проведено комплексний маркетинговий аналіз ринку хлібобулочних виробів Луганської області; розроблені й обґрунтовані напрями удосконалення маркетингових стратегій хлібопекарських підприємств.

На підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду проаналізовано економічний зміст категорій „стратегія” та „маркетингова стратегія”.

Проведена оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів Луганської області. Проведено діагностику конкурентоспроможного потенціалу досліджуваних підприємств.

Удосконалено технологію формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано процеси моделювання та алгоритмізації маркетингової стратегії конкуренції, а також комп'ютерна програма для розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств.

Рекомендовано до друку Вченою радою Луганського національного аграрного університету Міністерства агропромислового комплексу України, протокол № 1 від 26 жовтня 2010 року.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ.....	6
1.1. Маркетингові стратегії як передумова необхідності дослідження та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	6
1.2. Особливості формування маркетингової стратегії хлібопекарських підприємств.....	25
1.3. Методи визначення та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств АПК.....	40
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	62
2.1. Стан і тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів Луганської області.....	62
2.2. Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств.....	87
2.3. Діагностика конкурентоспроможного потенціалу крупних хлібопекарських підприємств Луганської області.....	109
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	134
3.1. Технологія формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	134
3.2. Моделювання та алгоритмізація маркетингової стратегії конкуренції.....	150
3.3. Використання сучасних технологій у виробничій діяльності підприємств.....	161
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	174
ВИСНОВКИ.....	183
ДОДАТКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

В умовах ринкової економіки для кожного підприємства особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі, що само по собі неможливо без розробки маркетингової стратегії та її ефективної реалізації. На сьогоднішній день робота вітчизняних підприємств вимагає обґрунтованих раціональних дій, оскільки не тільки зовнішнє середовище, але й самі підприємства під впливом часу та обставин істотно змінюються. Виникає необхідність обґрунтування такої стратегії маркетингу, щоб продукція підприємств повною мірою відповідала попиту на ринку, а значить, їх стратегічні та виробничі програми максимально були пристосовані до побажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів. Використання системи управління маркетинговою діяльністю дозволить забезпечити раціональне управління виробничо-збутовою діяльністю, що сприятиме розвитку довгострокових ринкових відносин, і, перш за все, забезпечить орієнтацію ринку на попит споживача.

Проведені дослідження передбачають розвиток існуючих наукових положень у сфері забезпечення конкурентоспроможності, викладених у роботах таких зарубіжних вчених, як І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, а також у працях вітчизняних вчених – В.Г. Андрійчука, В.І. Богачова, В.М. Гончарова, М.Й. Маліка, Ю.Ф. Наумова, В.Г. Ткаченко, П.Т. Саблука, О.М. Шпичака та інших.

Стратегічна діагностика підприємства ще не отримала свого всебічного вивчення, зокрема, не досліджено її зміст, не розроблена послідовність її проведення, відсутні методичні положення по визначенню впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кінцеві результати розробки стратегії. Все це робить тему дослідження актуальною, оскільки вона має не тільки теоретичне, але й глибоке практичне значення, особливо з урахуванням важливості стратегічного управління для українських підприємств на сьогоднішній день.

Метою наукового дослідження, результати якого викладені у монографії є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних положень, а також науково-практичних рекомендацій процесу створення та реалізації маркетингової конкурентної стратегії хлібопекарських підприємств.

В результаті проведеного дослідження в монографії відображені наступні теоретико-методологічні, методичні та практичні результати:

- визначено ступінь задоволення потреб у хлібобулочних výroбах населення Луганської області, формалізовано основні купівельні переваги споживачів; розроблено профіль макросередовища хлібопекарських підприємств, а також доведено можливість практичного застосування теорії ефективної конкуренції при проведенні оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств АПК;

- науково обґрунтовано і запропоновано методику розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності у рамках процесу автоматизованої діагностики конкурентоспроможного потенціалу підприємства за допомогою пакету Microsoft Office і складено відповідний алгоритм; розраховано економію робочого часу від використання даної комп'ютерної програми;

- удосконалено діагностику конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств Луганської області шляхом розрахунку виробничого і фінансового потенціалу за допомогою показників ефективності виробничої діяльності та фінансового стану підприємства згідно теорії ефективної конкуренції, проведення багатовимірної прогнозу можливостей підприємств за допомогою „Багатокутника конкурентоспроможності”;

- удосконалено методичні підходи до розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє провести пряме кількісне співвідношення елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

- удосконалено процеси моделювання та алгоритмізації маркетингової стратегії конкуренції за допомогою використання блок-схеми алгоритму її розробки;

- доповнено визначення суті та змісту поняття „маркетингова стратегія” як довгостроковий, але не фіксований напрям розвитку підприємства, орієнтований на посилення його конкурентних позицій і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто як напрям, який враховує маркетингові цілі та вплив чинників зовнішнього середовища й власного внутрішнього потенціалу підприємства на їх реалізацію, а також процес складання єдиної логічної схеми основних елементів маркетингової стратегії;

- запропонована технологія формування та реалізації маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств, розробка стратегій управління конкурентними позиціями для великих, середніх і малих хлібопекарських підприємств Луганської області, а також рекомендовані заходи щодо їх ефективної реалізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Маркетингові стратегії як передумова необхідності дослідження та забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Свій розвиток маркетингові стратегії отримали в умовах значного посилення конкуренції. Вона обумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, завдань, уміння оптимально розподіляти й використовувати ресурсні можливості, обирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища і багатьох інших явищ, чинників, які формують ринок і середовище підприємницької діяльності [163, с. 58].

Наочним ядром і основною категорією стратегічного маркетингу є стратегія. Термін „стратегія” увійшов до економічного лексикону в цілому, і маркетинговий зокрема, з військової науки. Інтерес до чітко сформульованої стратегії з’явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має немало прикладів спеціальної підготовки стратегій і їх вдалої реалізації. „Стратегія” – складне та багатогранне поняття. Цей термін не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується настільки велика кількість трактувань, що початкове її значення практично втрачене [130, с. 23].

Питання визначення поняття „стратегія”, зокрема „маркетингова стратегія” привертало увагу великої кількості представників як вітчизняної, так і зарубіжної економічної науки [25; 35; 41; 60; 86; 88; 95-99; 101; 156; 184]. Наведемо основні підходи до визначення поняття „стратегія”.

К. Ендрюс визначає стратегію, як ряд цілеспрямованих рішень, що визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових

планів і політик організації, які направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії, тип людської та економічної організації; визначають природу економічного і неекономічного внеску, який компанія намагається зробити заради своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості [186, с. 25]. Він виділяє у складі стратегії два однаково важливі аспекти - формулювання стратегії як визначення ідеальної аналітичної мети та її виконання, яке має адміністративне наповнення. На його думку, стратегія представляє ідентифікацію чотирьох складових - ринкової можливості, загальної компетентності та наявних ресурсів, власних цінностей і прагнень, підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами. Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей організації (підприємства) зовнішнім вимогам [186, с. 29].

Відомий англійський вчений Д. Хассней також дотримується розширеного тлумачення поняття „стратегії” і тому включає в нього як визначення цілей, так і опис шляхів їх досягнення [176, 17].

Визначення стратегії А. Чандлера часто доповнюється включенням ще й вимоги економічності для курсів дій, що починаються: „Стратегічна альтернатива визначається шляхом співпоставлення можливостей і ресурсів підприємства з урахуванням прийнятного рівня ризику” [187, с. 256].

На відміну від А. Чандлера, який розглядає стратегію як процес, деякі американські теоретики в своїх дослідженнях зверталися до нормативних аспектів стратегії. К. Ендрюс, наприклад, як і А. Чандлер, розумів під стратегією формулювання цілей, завдань і намірів підприємства, а також основних планів і політики їх досягнення, підкреслюючи, проте, що цілі та завдання повинні визначити ті сфери господарської діяльності, в яких підприємство вже функціонує або збирається розвернути операції; вони ж повинні давати загальну характеристику підприємства і той новий стан, в який воно має намір перейти [186, с. 74; 187, с. 268].

Всесвітньо відомий дослідник, І. Ансофф, не включає мети і завдання підприємства в свою концепцію стратегії, яку він розглядає як „загальний

стрижень” всіх видів виробничо-господарської діяльності підприємства. Стратегія, по І. Ансоффу, показує, в якій області господарської діяльності діє підприємство та в якій сфері воно планує діяти в майбутньому [9, с. 16].

В той же час І. Ансофф виділяє такі характерні риси стратегії:

- процес розробки стратегії завершується не якою-небудь терміною дією, а встановленням загального напрямку, рух завдяки якому буде забезпечено зростання та зміцнення позицій фірми;
- певну стратегію потрібно використовувати для розробки стратегічних проектів методом пошуку, коли всі можливості, напрями і сегменти, з нею несумісні, відкидаються;
- певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки реальний розвиток подій відповідає бажаному;
- при розробці стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів, тому використовується узагальнена, неповна та неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;
- при уточненні та доповненні інформації можливе виникнення сумнівів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [10, с. 47].

Окремою категорією є поняття „стратегія маркетингу”, за визначенням Ф. Котлера – це раціональна логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає конкретні заходи по цільових ринках, комплексу маркетингу та рівню витрат [89, с. 73; 91, с. 54].

На думку Дж. Б. Куїні „стратегія” - це спосіб поведінки або план, що інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти і розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діях конкурентів [97, с. 43].

Свій погляд на визначення цієї категорії мають і вітчизняні дослідники. Фатхутдінов Р. А. схиляється до думки, що „стратегія” – це програма, план,

генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності [171, с. 327]. Але, на наш погляд, в приведеному визначенні чітко простежується тавтологія.

Підсумовуючи вищесказане, Немцов В. Д. і Довгань Л. Є. [111, с. 79] приходять до висновку, що „стратегія” – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, направлений на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься компанія, і ухвалювати рішення при виборі способу дій. Дана точка зору є вірною, але не дуже конкретною. Деякі автори взагалі не приводять визначення поняття „стратегії”, а зосереджують свою увагу саме на стратегічному плануванні [9; 11; 58; 67; 93; 112; 129; 163; 165].

Гаркавенко С. С. відзначає, що під поняттям „стратегія маркетингу” ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [32, с. 34].

Багієв Г. Л., Тарасевич В. М. визначають „стратегію маркетингу”, як генеральну програму діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетинговій діяльності підприємства та інструментарій комплексу маркетингу (4Р). З її допомогою розробляються і здійснюються маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей. Стратегія маркетингу є засобом використання підприємством власного потенціалу й досягнення успіху в навколишньому середовищі [11, с. 562].

По-науковому оригінально до освітлення суті стратегії маркетингу підійшла Куденко Н. В. Автор узагальнила існуючі основні підходи до визначення маркетингової стратегії та визначила характерні риси маркетингової стратегії. Так, за її визначенням „маркетингова стратегія” – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Маркетингова стратегія: є довгостроково орієнтованою; є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підлеглість в ієрархії стратегій підприємства; визначає напрям його бізнесу, тобто визначає місце підприємства

на ринку (відповідає на стратегічне питання: „Де повинне конкурувати підприємство?“); визначає його сильні і слабкі сторони, які дають можливість йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства на ринку (відповідає на стратегічне питання: „Як, за рахунок чого повинне конкурувати підприємство на ринку?“); є частиною певного процесу – формування маркетингової стратегії, який має відповідну логіку, послідовність і циклічність [94, с. 72].

Отже, з вище наведеного матеріалу, логічно формується думка про те, що маркетингова стратегія це комплекс заходів, який визначає напрям дій підприємства в процесі реалізації маркетингових цілей. Вона є уявними „ступенями вгору” на шляху підприємства до споживача.

Головною особливістю цих ступенів є те, що вони розміщені в чіткій логічній послідовності згідно певного причинно-наслідкового зв'язку, і підприємства „ступаючи по ним”, одночасно їх створюють. Кожен ступінь, як і належить ступеням, розміщений в чіткій логічній послідовності згідно певного причинно-наслідкового зв'язку. Плавний і переконливий рух по ним забезпечується за умови проходження кожного ступеня. Їх міцність і надійність залежить від якості матеріалів будівництва (внутрішнього середовища підприємства) та кваліфікації фахівців: архітекторів, які розробляють проект (маркетологів-стратегів); будівельників-монтажників, які втілюватимуть проект в життя (маркетологів-тактиків), а також, безумовно, від умов навколишнього середовища (маркетингових можливостей і загроз, у тому числі й конкуренції). Підкреслимо, що конкуренція при цьому грає роль джерела певного роду руйнівних коливань основи ступенів, і чим вона більша, тим більше необхідний якісний матеріал і вища кваліфікація фахівців-виконавців [94, с. 72].

Що ж є кожен „ступінь” маркетингової стратегії, або які ж елементи маркетингової стратегії? Для відповіді на це питання доцільно розглянути дані таблиці 1.1, в якій представлені альтернативні варіанти відповідей з погляду відомих науковців і власних досліджень.

Таблиця 1.1

Основні елементи маркетингової стратегії

Ламбен Ж.-Ж.	Котлер Ф.	Куденко Н. В.	Досліджувані підприємства*
1. Цільові сегменти	1. Цільовий ринок	<u>Вхідні елементи:</u> 1. Маркетингові цілі 2. Зовнішнє середовище 3. Маркетингові чинники	1. Цільові сегменти
2. Позиціонування	2. Позиціонування		2. Позиціонування
3. Товар	3. Виробництво		3. Товар
4. Ціна	4. Ціна		4. Ціна
5. Канали збуту	5. Канали розподілу	<u>Вихідні елементи:</u> 4. Товар 5. Ціна 6. Збут 7. Просування	5. Збут
6. Реклама та стимулювання збуту	6. Реклама та стимулювання збуту		6. Реклама та стимулювання збуту
7. Обслуговування	7. Обслуговування		7. Обслуговування
8. Торговий персонал			8. Система маркетингових досліджень
9. Дослідження ринків			

* власна розробка

Спираючись на дані таблиці та систематизувавши наведені елементи відомих вчених, ми можемо сформувати єдину логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (рис. 1.1).

Виділені в результаті власної розробки елементи маркетингової стратегії не тільки більш повно розкривають зміст поняття „маркетингова стратегія”, як всебічного плану досягнення маркетингових цілей, але й можуть виступати конкретними пунктами маркетингової стратегії підприємства.

Практично кожен дослідник по-своєму розуміє сутність стратегічного маркетингу [3; 28; 31; 50; 88; 102; 125; 184]. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дуже обмеженими, і з ними не можна цілком погодитися. Тому, з нашої точки зору, маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію чинників зовнішнього середовища організації і власних внутрішніх можливостей.

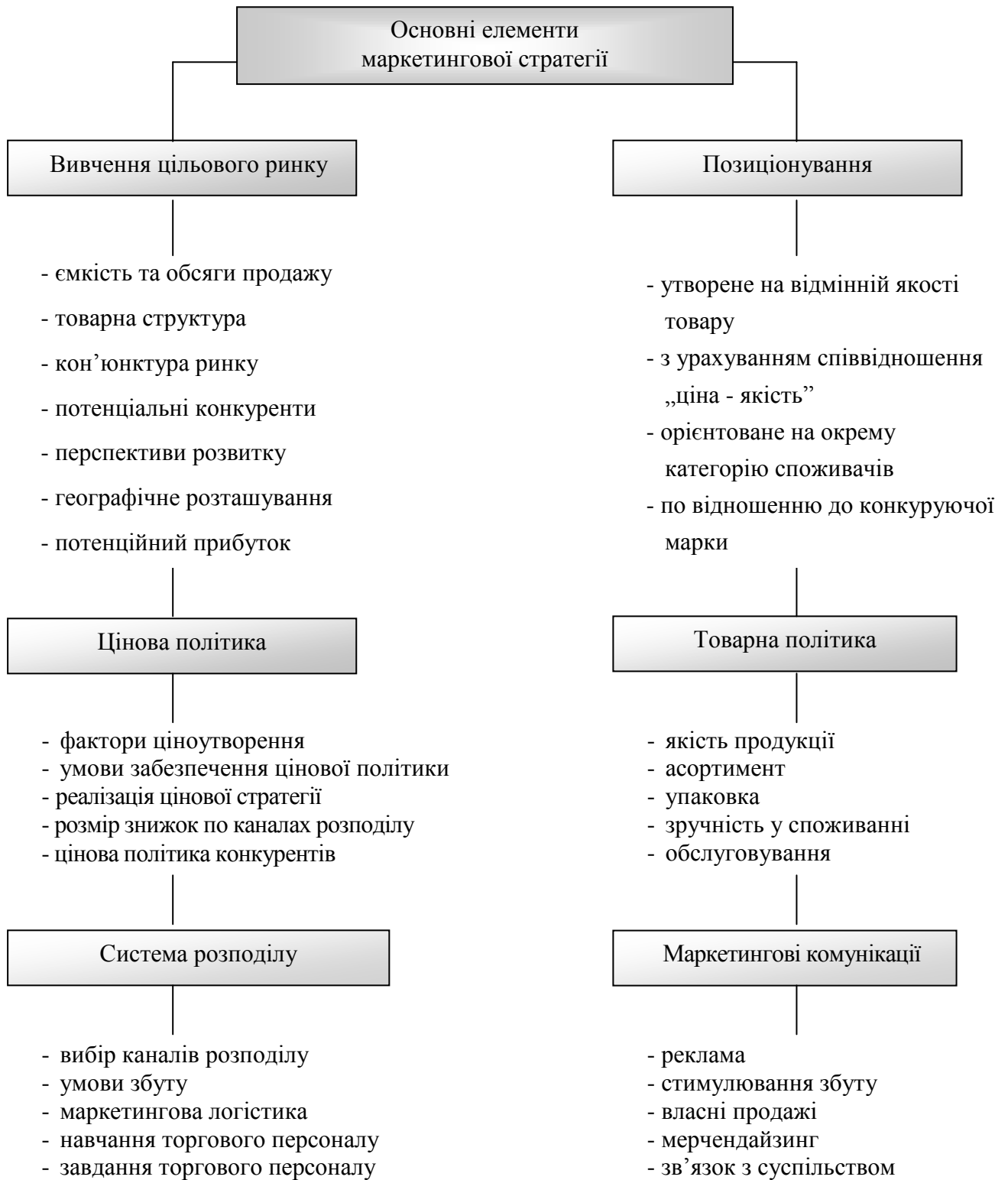


Рис. 1.1. Елементи маркетингової стратегії*

* власна розробка

Існує багато класифікацій маркетингових стратегій. Але до цілей нашого дослідження найбільш підходить наступна (рис. 1.2).

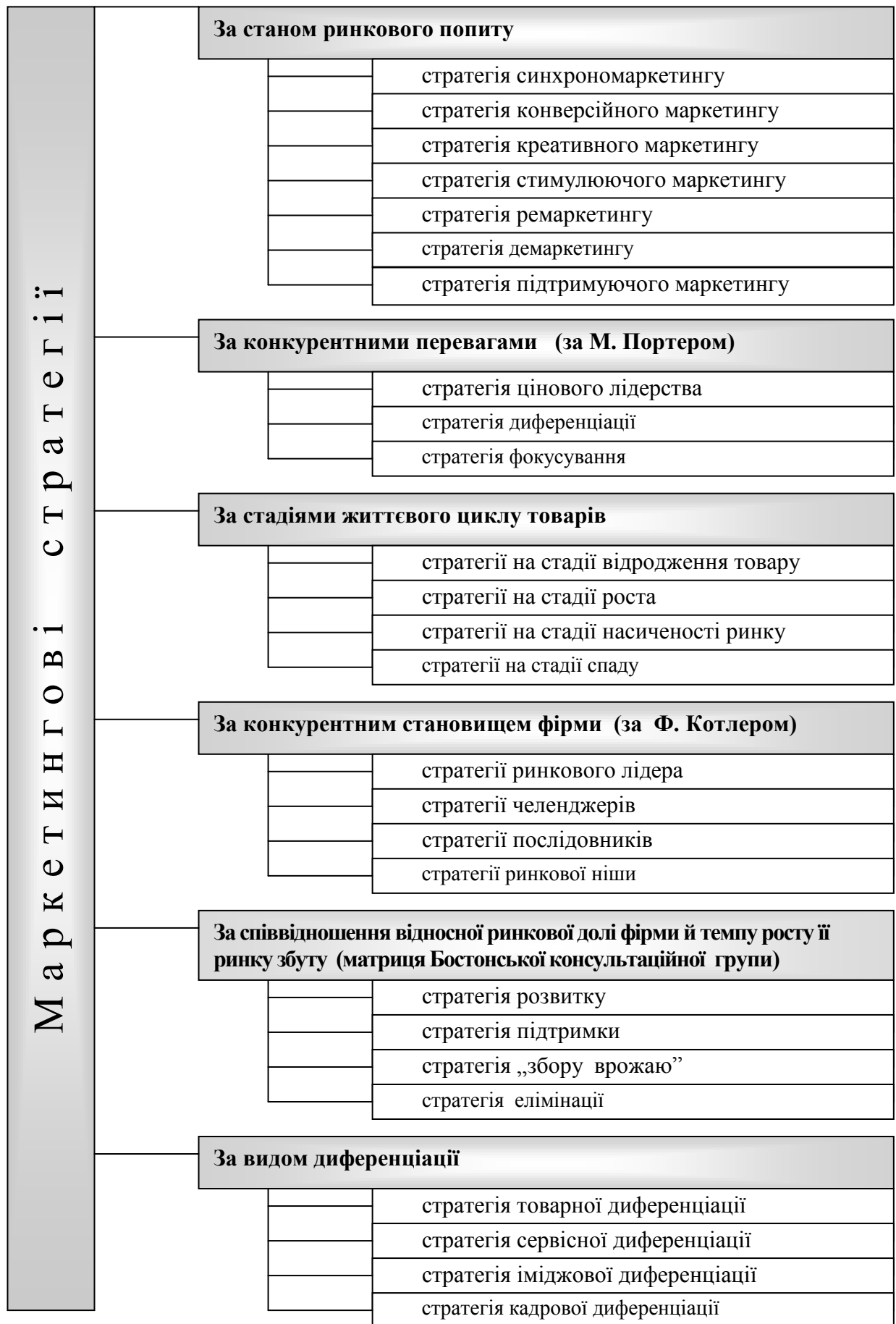


Рис. 1.2. Класифікація маркетингових стратегій

Маркетингова конкурентна стратегія як різновид маркетингових стратегій підприємства є одним із засобів реалізації його маркетингових цілей і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні створити підприємству конкурентну перевагу.

Слід відмітити, що в літературі на даний час недостатньо уваги приділено питанням суті, змісту та процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі ототожнюються поняття маркетингової конкурентної стратегії і маркетингової стратегії конкуренції [25; 36; 54; 87; 108; 141; 150]. На нашу думку, відмінність в цих категоріях полягає в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є більш вузькою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

Оскільки конкурентоспроможність – є основою ринкового успіху будь-якого підприємства, а вирішення проблеми конкурентоспроможності – це одне з його найскладніших завдань, яке вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів при координуючій функції служби маркетингу, особливим напрямом діяльності підприємства є розробка стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми [78, с. 141]. Перш ніж розглядати наявні стратегії конкуренції, уточнимо суть самого поняття. У таблиці 1.2 представлені різні поняття „конкурентна стратегія”.

Найбільш точно, на наш погляд, розкриває суть даного поняття Ф. Котлер [90, с. 143]. Проте, як правильно підкреслює М. Портер, при визначенні конкурентної стратегії варто враховувати сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага [125, с. 81].

Як видно різні автори підходять до визначення конкурентної стратегії по-різному. Думки окремих авторів сходяться в тому, що конкурентна стратегія повинна бути направлена на забезпечення конкурентної переваги.

Таблиця 1.2

Авторські визначення поняття „конкурентні стратегії”

Джерело	Визначення
Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.	Базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами [4, с. 121].
Баранников М. М. Основы предпринимательства / М. М. Баранников, В. А. Воробьев, А. Н. Кизилов. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.	Концепція та підпорядкована нею система дій фірми, направлених на досягнення її кінцевої мети. Спочатку кінцевою метою будь-якої фірми була монополізація ринку товарів для максимізації доходів [14, с. 362].
Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон ; пер. с англ. : Ю. Г. Каптуревский, Ю. А. Писаренок. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.	Визначає позиції фірми на вибраних ринках по відношенню до її конкурентів [23, с. 431].
Герчикова И. Н. Менеджмент : [ученик для вузов] / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1994. – 685 с.	Стратегія, направлена на зниження витрат виробництва, індивідуалізацію та підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках [35, с. 186].
Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Филипп Котлер ; пер. с англ. : О. А. Третьяк, Л. А. Волкова, Ю. Н. Каптуревский. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.	Стратегії, які дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами та дають найбільш сильні зі всіх можливих стратегічні переваги перед конкурентами [89, с. 612].
Портер М. Э. Международная конкуренция : конкурент. преимущества стран : пер. с англ. / Майкл Э. Портер. ; под ред. В. Д. Щетинина – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.	Вид конкурентної переваги та сфери, в якій воно досягається, об'єднує поняття конкурентної стратегії [124, с. 63].
Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [учеб. для вузов] / Артур Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.	Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами керівництва по веденню конкурентної боротьби [167, с. 124].

Дискусійним, на наш погляд, є визначення конкурентної стратегії, яке дали Баранников М. М., Воробйов В. А [14, с. 364], дане визначення швидше за все підходить для визначення стратегії в цілому, оскільки метою може бути, наприклад, підвищення рентабельності підприємства. Полемічним є також визначення Герчикової І. Н. [35, с. 172], тому що воно не дає уявлення про те, як повинно поводитися підприємство в конкурентній боротьбі і до чого воно повинне прагнути.

На наш погляд конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг в конкретній області діяльності підприємства.

Маркетингові конкурентні стратегії можна виділити за декількома ознаками (табл. 1.3) [33, с. 158].

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

<i>Автор класифікації</i>	<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди маркетингових конкурентних стратегій</i>
А. де Літл	Конкурентні позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії підприємств з сильною позицією
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетинговий напрям	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії членджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Американська група маркетологів, зокрема Артур де Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій підприємства та його можливостей щодо поліпшення цих позицій. А. де Літл

розглядає п'ять основних різновидів конкурентних позицій підприємства на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна і слабка позиція [190, с. 180].

Лідируюча (домінуюча) позиція — означає сильні конкурентні позиції підприємства, його великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та можливість впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Сильна позиція дає можливість підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає можливість підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає облік конкурентних дій підприємства-лідера.

Сприятлива позиція означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку воно використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції, вище середнього рівня, і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримки та поліпшення своїх ринкових позицій знаходяться на рівні, нижче середнього, і тому підприємство-лідер, за бажанням, може зруйнувати його позиції.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної уразливості та відсутність у підприємства можливостей по поліпшенню існуючого положення.

М. Портер класифікує маркетингові конкурентні стратегії підприємства за ознакою конкурентної переваги, що дає можливість підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі. По М. Портеру, основні різновиди маркетингових конкурентних стратегій підприємства такі: стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія концентрації [125, с. 49].

Підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій підприємства передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних

позицій і маркетингового напрямку. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії та протидії підприємств, що конкурують на ринку. Згідно з таким підходом, Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера; маркетингові стратегії челенджера; маркетингові стратегії послідовника; маркетингові стратегії нішера [88, с. 32].

Ринковим лідером є підприємство, яке охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної та збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер при існуючій ємкості ринку повинен діяти в трьох напрямках: шукати шляхи розширення ємкості ринку; захищати свої ринкові позиції; намагатися збільшити свою ринкову частку. Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси формуються й три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера: стратегія розширення ємкості ринку; стратегія захисту позицій; стратегія підвищення ринкової частки при існуючій ємкості ринку [88, с. 47].

Стратегія розширення ємкості ринку може бути реалізована трьома способами: пошук нових споживачів; пошук нових потреб; збільшення обсягів споживання товарів підприємства.

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій ємкості ринку — ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера. Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні чинники: законодавче обмеження; зростання витрат підприємства; формування комплексу маркетингових засобів.

Стратегія захисту позицій — важливий і необхідний напрям стратегічній діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є підприємства, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Вся різноманітність захисних стратегій ринкового лідера поділяється на такі різновиди: позиційний захист; фланговий захист; випереджаючий захист; контрнаступ; мобільний захист; відступ [90, с. 73].

Тепер розглянемо маркетингові стратегії челенджерів, якими називають ті підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно розвиваються та бачать свій основний стратегічний напрям в досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери — це такі підприємства, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки, і основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види підприємств: ринкового лідера, аналогічне підприємство-челенджер, менше за розміром підприємство [91, с. 215].

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди: фронтальний наступ, фланговий наступ, обхідний наступ [88, с. 51].

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки якщо супротивник має хороші позиції, то необхідно мати значну перевагу сил або кращі ринкові позиції [88, с. 64].

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Челенджер веде пошук потреб, які залишилися поза увагою конкурента, та намагається їх задовольнити. Це – своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук йде в двох напрямках – географічному і сегментному [88, с. 72].

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає „використання” слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, але й зламати певні позиції конкурента. Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу, її різновидом є стратегія „партизанського” наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – „партизанський маркетинг” (*guerilla marketing*). Його головна мета – активно, наполегливо, крок

за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі [88, с. 79].

Оснoву будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги. Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і їх комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька чинників конкурентних переваг [88, с. 93].

Розглянемо суть маркетингових стратегій послідовників, до яких належать ті підприємства, що достатньо успішно діють на ринку та бачать основний маркетинговий напрям своїй діяльності в підтримці та охороні своєї ринкової частки за допомогою використання маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера [92, с. 215].

Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь) [91, с. 256].

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками: ефективною сегментацією ринку з метою уникнення конфронтації з іншими підприємствами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні, конкурентні дії; мінімум витрат на інновації [91, с. 261].

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик щодо товару та ринку збуту, покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами й великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати й ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності [91, с. 276].

Слідування за лідером може бути: повним (тобто „крок у крок”), частковим (по деяких маркетингових аспектах) або вибіркоvim (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів проходження стратегію послідовника поділяють на три різновиди: стратегія компіляції, стратегія імітації, стратегія адаптації [100, с. 318].

В порівнянні з лідером, челенджером і нішером послідовник має найбільшу конкурентну уразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник повинен підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Нарешті перейдемо до маркетингових стратегій нішерів, тобто тих підприємств, які обслуговують невеликий сегмент ринку, що залишився поза увагою крупних підприємств.

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових конкурентних стратегій. Вона розглядається в стратегічному маркетингу з різних позицій, які є наслідком застосування різних класифікаційних чинників маркетингових стратегій [96, с. 114].

- За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування або концентрації є різновидом конкурентних стратегій підприємства разом із стратегіями цінового лідерства і диференціації.
- За класифікаційними ознаками вибору цільового ринку підприємства, стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.
- Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.
- Як різновид конкурентних стратегій підприємства, по класифікації Ф. Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника [12; 91; 123; 161].

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення та задоволення специфічних потреб споживача.

Не дивлячись на те, що стратегія ринкової ніші розглядається з точки зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову суть: пошук і спрямованість діяльності підприємства на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших підприємств.

Отже, вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні чинники: конкуренцію; цільовий ринок; власні можливості підприємства щодо формування конкурентної переваги; особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам. В свою чергу, обрана ринкова ніша повинна забезпечувати підприємству: прибутковість; потенціал зростання (ринкову перспективність); відповідність ресурсним можливостям підприємства; низький ризик конкуренції; можливість підприємства відстояти свої ринкові позиції в ніші [33, с. 416].

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як вже наголошувалося, полягає в спеціалізації підприємства на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікована по наступних ознаках: по географічному; по кінцевому споживачеві; по співвідношенню „ціна – якість товару”; по сервісному обслуговуванню; по різновидах споживачів; за показниками товару. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих підприємств, які тільки що починають свою діяльність на ринку [33, с. 423].

Таким чином, існує нескінченна безліч конкурентних стратегій. Причина цього – в різноманітності аспектів, з якими доводиться мати справу при зміні або захисті конкурентної позиції: за наявності великої кількості різних ринків і конкурентних умов. При цьому, очевидно, що підприємство може одночасно використовувати декілька маркетингових конкурентних стратегій, кожна з яких стосується його певного виду діяльності. Такий стан речей дозволяє нам зробити висновок про те, що маркетингова конкурентна стратегія існує на стратегічному рівні управління підприємством і охоплює всі аспекти його маркетингової діяльності [33, с. 441].

Вибір конкурентної стратегії визначають два головні моменти. Перший – це структура галузі, в якій діє підприємство. Суть конкуренції в різних галузях сильно відрізняється, а вірогідність довгострокового отримання прибутку в різних галузях неоднакова. Другий головний елемент - це позиція, яку підприємство займає в межах галузі. Деякі позиції вигідніші, ніж інші, незалежно від середньої прибутковості галузі [150, с. 199].

Враховуючи зміст різних видів маркетингових стратегій, дослідження показали, що успішна стратегічна концепція є результатом не правильного вибору однієї з них, а розробки єдиного комплексу численних стратегічних компонентів одночасно. Тобто кожне підприємство повинне з багатьох запропонованих в стратегічній мережі стратегій сформувати тільки йому одному властивий стратегічний профіль, який відповідає можливостям і цілям підприємства з обов'язковою присутністю однієї або декількох стратегій.

Вибір тієї або іншої маркетингової стратегії залежить від безлічі чинників і параметрів, серед яких найважливішою є дія конкурентів і стадії життєвого циклу товару. Цілі маркетингу змінюються по мірі просування товару від однієї стадії до іншої, змінюється й стратегія маркетингу. Так, на стадії впровадження всі дії підприємства направлені на забезпечення популярності та спонуку споживача до здійснення покупки. На стадіях же зростання і зрілості – зусилля, можуть бути, зорієнтовані на створення конкурентоспроможності або підтримки відчуття прихильності споживача до даної торгової марки [26, с. 26].

Різноманіття ринкових ситуацій припускає і різноманіття комбінацій комплексу маркетингових засобів, які складають маркетингову конкурентну стратегію підприємства. На це, зокрема, вказують Жіх Е. М., Панкрухин А. П. і Соловйов В. А., які, розглядаючи процес вибору маркетингової конкурентної стратегії, пропонують „матрицю альтернатив елементів маркетингової стратегії”. Вибір стратегії, залежить від ресурсів підприємства і ризику, на який готове йти керівництво. Багатоваріантність вибору маркетингових конкурентних стратегій ілюструє рисунок 1.3 [64, с. 83].

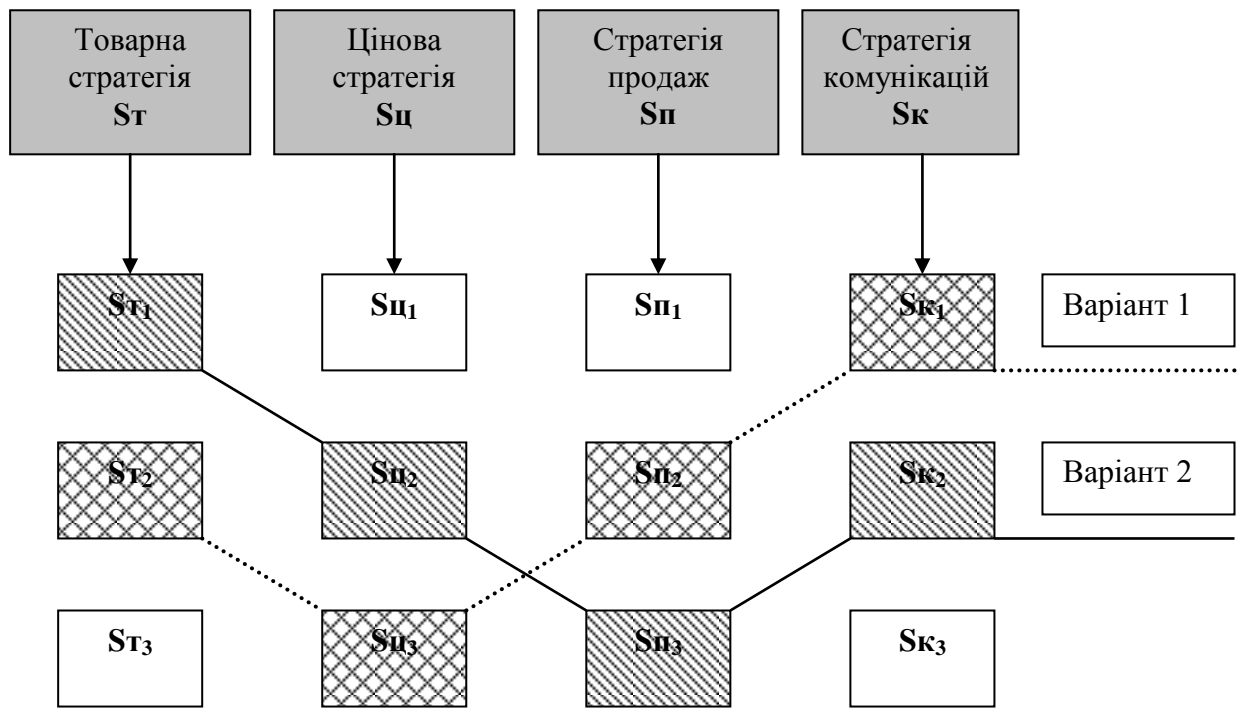


Рис. 1.3. Матриця альтернатив елементів маркетингової стратегії

Оптимальним є комплекс маркетингових конкурентних стратегій, який з найбільшою вірогідністю дозволяє досягти поставлених цілей маркетингу при найменших витратах ресурсів підприємства. Після вибору стратегії маркетингу здійснюється прогноз і планування глобальних показників, яких дозволить досягти обрана стратегія, і намічаються приватні специфічні завдання окремих функціональних областей сприяючі реалізації стратегії.

У нестабільних умовах розвитку ринкової економіки України лише деякі підприємства дотримуються певної стратегії свого розвитку. Переважна більшість з них більше стурбована оперативним реагуванням на виникаючі проблеми. Через недосконалість законодавства та непередбачуваність ринку вибір стратегії повинен бути обґрунтованим і гнучким по відношенню до зовнішніх умов. Вище керівництво підприємства повинне залучати до розробки стратегічних рішень аналітиків, інакше, без ретельно проведеного стратегічного аналізу, таке рішення може носити випадковий характер, бути неефективним, що в умовах жорстокої конкуренції може привести до банкрутства.

Розробляючи конкретну стратегію, підприємства прагнуть знайти й втілити найбільш вигідний спосіб, щоб довготривало конкурувати в своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки та стратегія, яка узгоджена з умовами конкретної галузі, навиками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

1.2. Особливості формування маркетингової стратегії хлібопекарських підприємств

Розвиток потреб споживачів у хлібобулочних výroбах багато в чому залежить від економічного, політичного та соціального рівня розвитку країни. Із зниженням рівня життя населення його потреба в хлібобулочних výroбах стає важливішою і виконує функції життєво необхідних потреб.

Використання концепцій стратегічного маркетингу в діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств, характеризується певними особливостями, джерелом яких є специфіка ринку хлібобулочних виробів. Хлібобулочні výroби - масовий товар короткострокового споживання в основному з недовгим терміном зберігання. Розподіл продукції на численні сорти пов'язаний з відмінностями як у сировині (борошні), так і в технологіях приготування. Хлібопекарська галузь має ряд істотних відмінностей від інших промислових галузей, у тому числі і харчових [156, с. 56].

Виробництво хлібобулочних виробів є безперервним: замовлення на наступну добу формуються до 16 годин. Така система замовлень відповідає специфіці виробництва хлібобулочних виробів, проте вимагає чіткого дотримання графіка. Короткостроковість часу, за період, протягом якого необхідно зробити замовлення, вимагає мобільності та гнучкості, іноді не дозволяє торговим організаціям своєчасно зорієнтуватися по кількості й

асортименту продукції. Виробниче забезпечення замовлень проводиться в основному в нічний час.

Виготовлення хлібобулочних виробів складається з наступних технологічних операцій: підготовка сировини до виробництва, приготування закваски, приготування заварки (для заварних сортів), приготування тіста, обробка тіста, випічка хліба, упаковка та зберігання (для твердих сортів). Зберігання випечених виробів до випуску їх в торгову мережу є останньою стадією процесу виробництва хлібобулочних виробів і здійснюється в охолоджуваних відділеннях підприємств [128, с. 52].

В торгівельній мережі для упакованих виробів встановлюється термін зберігання, а не реалізації, який складає від 3 до 7 діб залежно від прийнятої технології виготовлення й добавок, які використовуються для збереження якості хлібобулочних виробів в упаковці. Хлібобулочні вироби, які зберігалися на підприємстві або в магазині понад встановлені терміни, вважаються браком і підлягають переробці у вигляді хлібної крихти. При цьому організація простої схеми доставки „виробник – роздріб” вимагає чималих зусиль. Якщо постачання продукту прострочене, торгова організація може відмовитися прийняти своє замовлення. Відсутність хлібобулочних виробів у торговій організації в самий відвідуваний період часу призводить до його залежуваності, а специфіка споживчої переваги (кінцеві покупці бажають придбати свіжий хліб) - до відсутності можливості його реалізувати. Повернення продукції з сфери торгівлі може відбуватися з кількох причин:

- низька якість продукції;
- недотримання графіка постачань з боку виробника;
- відсутність на місці замовника в обумовлений заздалегідь час [127, с. 74].

Особливість виробництва і споживання хлібобулочних виробів полягає в тому, що короткі терміни реалізації не дозволяють робити їх запаси. З цієї ж причини маловірогідна можливість постачань хлібобулочних виробів з одного в інші регіони. Їх короткий термін зберігання та реалізації виключає формування складних логістичних і дистриб'юторських ланцюжків. Товар повинен щодня

поставлятися виробником безпосередньо в роздрібну мережу, часто до певного часу. В умовах, коли рахунок йде на години і хвилини, присутність посередників значно ускладнює завдання постачання хлібобулочних виробів в необхідні терміни [13, с. 7].

Суб'єкти ринку хлібобулочних виробів поділяються на три групи:

- товаровиробники (хлібозаводи, приватні пекарні);
- підприємства роздрібної торгівлі (магазини), які мають торгові площі й орієнтовані на кінцевого споживача;
- дрібні торговці, торгуючі у роздріб (вулична торгівля), які купують продукцію або безпосередньо, або у оптовиків, що придбають її у виробників і поширюючи, у тому числі і через свою роздрібну мережу. Частина цієї ланки значна і, за деякими відомостями, через неї реалізується близько 30-40% продукції. Велика частина хлібобулочних виробів реалізується через роздрібну мережу [131, с. 18].

Спеціалізовані магазини з продажу хлібобулочних і кондитерських виробів отримують продукцію від декількох постачальників. Як правило, не менше чотирьох-п'яти. В продуктових магазинах, які пропонують покупцям широкий асортимент продуктів харчування, хлібобулочні вироби поставляються від двох-трьох виробників. Таким чином, канал руху товару включає декілька рівнів, тому прибуток в значній мірі осідає не у виробників, а в торговій сфері. Для того, щоб перерозподілити прибуток в свою користь, хлібозаводи намагаються збільшити її шляхом створення власних збутових мереж [5, с. 112].

Залежно від типу магазину вимоги до постачальника можуть змінюватися. Для невеликих торгових підприємств, розташованих поблизу крупних потоків покупців, велике значення має ціна, по якій магазин отримує продукцію від постачальника. Наприклад, невисока оптова ціна при невеликих транспортних витратах або середня оптова ціна при нульових транспортних витратах. Це пов'язано з тим, що магазини, вигідно розташовані, мають високу орендну плату і вимушені збільшувати вартість продукції на 30%. При відносно високій ціні на хлібобулочні вироби вони втрачають своїх покупців, які можуть

почати купувати вироби в ларьках або на дрібнооптових ринках, де із-за невеликих витрат вартість хліба невисока.

Для крупних магазинів типу універсамів і супермаркетів найбільше значення має широта представленого асортименту. Значну роль для подібних організацій грає упаковка продукції, зовнішній вигляд, а також терміни зберігання отриманого товару. Як правило, мережеві супермаркети працюють з декількома хлібопекарськими підприємствами. Слід відмітити, що, розуміючи вигідність для хлібопекарського підприємства крупного клієнта, такого роду магазини намагаються диктувати ціни закупівлі і часто саме вони складають найбільшу частину в структурі дебіторської заборгованості.

Для невеликих магазинів, розташованих у „спальних” районах і які мають широкий асортимент продуктів харчування, найбільше значення має обсяг постачань. Такі магазини готові купувати хлібобулочні вироби малими партіями. Це не вигідно для постачальника, проте перевагою у роботі з ними є те, що вони готові платити відразу готівкою; крім того, значна кількість подібних магазинів у невеликому за площею районі дозволяє за одну поїздку забезпечити хлібобулочними виробами відразу декілька торгових точок [13, с. 11].

При транспортуванні булочних виробів їх рентабельність падає. Це пояснюється високими транспортними витратами в порівнянні з традиційними сортами хліба, оскільки вага булочних виробів на одиницю площі транспортного засобу значно вища, тобто за допомогою однієї й тієї ж кількості транспортних засобів можна перевести більше хліба, чим булочних виробів. Тому, важливе значення, для забезпечення конкурентоспроможності набуває транспортна логістика.

Специфічним чинником є складність проведення підприємствами-виробниками хлібобулочних виробів активного маркетингу. Велика частина тих споживачів, для яких виробник хліба не має значення. Ці споживачі купують хліб, виходячи з інших критеріїв, перш за все – свіжість продукту. Відповідно має значення не те, наскільки торгова марка є популярною серед споживачів, а те, наскільки добре вона зарекомендувала себе в роздрібній

мережі. Отже, на перший план виходить не робота із споживачем, а робота із роздрібною торгівлею, і першорядну роль грає не стільки рекламна, скільки збутова політика; ступінь переваги не сильний, тобто чинник імені виробника має набагато менший вплив на споживача, чим свіжість, товарний вигляд і т.д. Споживачі прагнуть мінімізувати витрати на покупку хліба та придбати свіжий продукт. У зв'язку з цим більшість підприємств не докладають особливих зусиль для підвищення популярності власної торгової марки [27, с. 3].

Таким чином, збільшення ємкості ринку хлібобулочних виробів маловірогідне. Тому розраховувати на збільшення виробництва учасники ринку можуть тільки за рахунок зростання власної ринкової частки, що означає подальше посилення конкуренції [16, с. 126].

Доречно говорити про зміну структури хлібного ринку, появу більшої різноманітності споживчих смаків. Отже, все більше значення набуватиме сегмент „специфічних” сортів хліба й здоби. Це, в свою чергу, підсилить значення саме маркетингової політики підприємства, його здатності визначити потреби споживачів. Вагомішими стануть відмінності між сортами виробників, що призведе до зростання їх значення та цінності для покупців [39, с. 33].

Таким чином, виходячи з вище наведених специфічних особливостей, представимо характерні риси сфери стратегічного маркетингу для хлібобулочних виробів, як методологічної основи створення і забезпечення формування дійових механізмів наряду їх до споживача (рис. 1.4) [67, с. 54].

З урахуванням особливостей стратегічного маркетингу хлібобулочних виробів, одним з основних завдань маркетингової діяльності підприємства на ринку хлібобулочних виробів є досягнення відповідності між рівнем задоволення потреб та запитами споживачів і отриманням прибутку підприємства. Для вирішення цього завдання рекомендується використовувати систему ефективного комплексу маркетингу. Методологічною основою даної системи виступає маркетинг-мікс, елементами якого є товар, просування, ціна та розподіл (рис. 1.5) [12, с. 157].

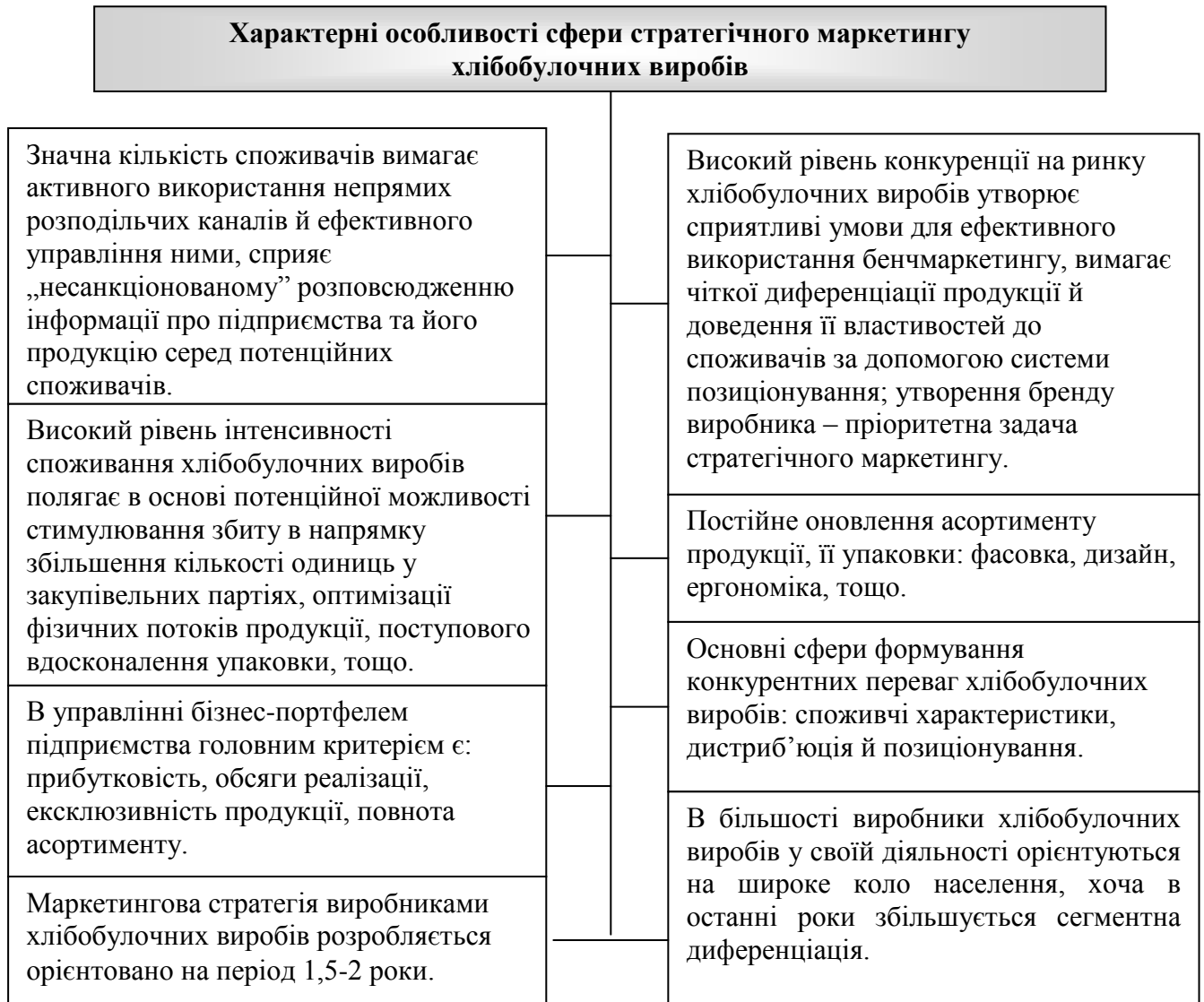


Рис. 1.4. Характерні особливості сфери стратегічного маркетингу хлібобулочних виробів

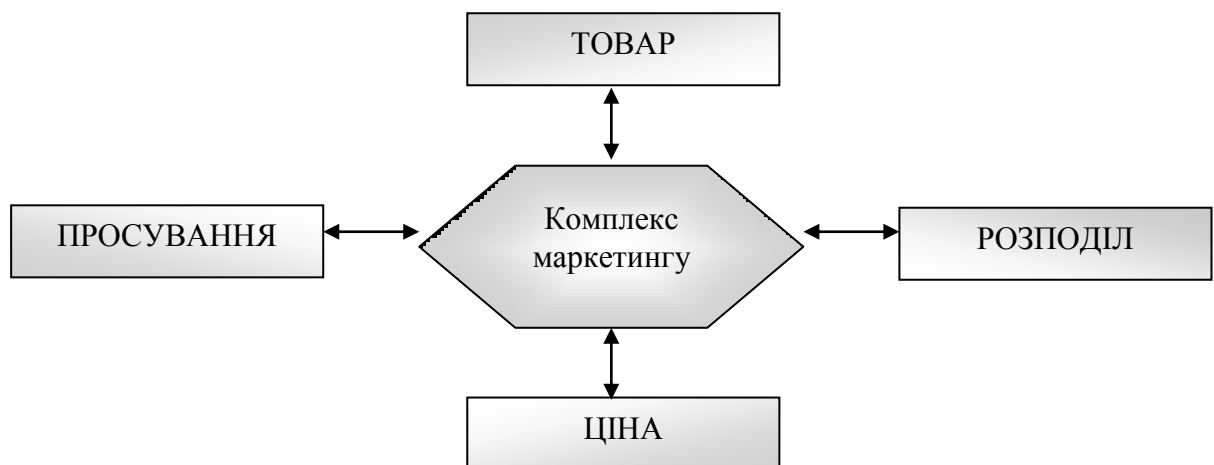


Рис. 1.5. Структурна класична схема маркетинг-мікс

Хлібобулочна продукція (*товар* комплексу маркетингу) гарантує, що її характеристики забезпечують потреби споживача. Основні специфічні особливості хлібобулочної продукції як товару полягають в тому, що даний вид продукції, може бути реалізований в обсязі, який не перевищують норми фізіологічно можливого споживання; для даного виду товару не створюються товарні запаси; для хліба встановлені норми повернення нереалізованої продукції (рис. 1.6) [66, с. 115].

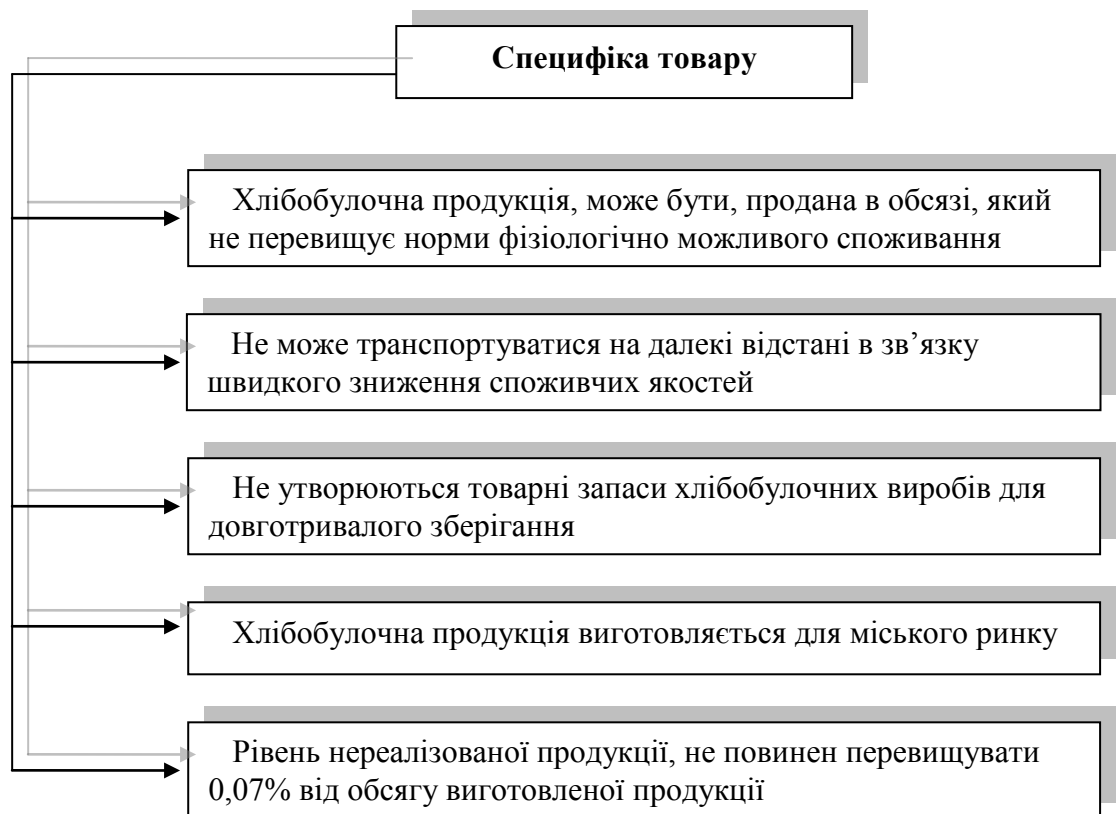


Рис. 1.6. Специфічні особливості хлібобулочної продукції як товару

Оскільки хліб розглядається як вид товару, то досліджуваним хлібопекарським підприємствам рекомендовано основні напрями товарної політики в системі маркетинг-мікс. При цьому враховуються не тільки поточні потреби в споживанні окремих видів хліба та хлібобулочної продукції, але й динаміка їх зміни, оскільки хлібопекарські підприємства залежать від своїх споживачів і повинні розуміти їх поточні й майбутні потреби (рис. 1.7) [140, с. 320].



Рис. 1.7. Основні напрями товарної політики хлібопекарських підприємств

Канали збуту, методи та способи просування хлібобулочної продукції на ринку є найбільш ефективними маркетинговими діями в умовах нецінової конкуренції. Найбільш поширені форми збуту хлібобулочних виробів є наступні: пряма доставка споживачеві (магазини роздрібної мережі), посередники, реалізатори (приватні особи), фірмова торгівля (магазини при заводах, кіоски) [67, с. 105].

Враховуючи певні особливості хлібобулочних виробів, споживачі віддають перевагу при здійсненні покупки залежно від тривалості часу з моменту їх випічки, який можна умовно поділити на декілька тимчасових періодів. У першому проміжку часу (впродовж перших двох годинників, коли хліб ще гарячий) перевага покупців більше 1, оскільки деякі з них можуть здійснювати так звані випадкові покупки.

На другій стадії (до п'яти годин з моменту випічки) хліб свіжий і перевага покупців практично дорівнює одиниці. Тобто споживач без коливання придбає таку продукцію. Але з часом хліб переходить до категорії не першої свіжості, унаслідок чого прихильність поступово зменшується до рівня, коли реалізувати продукцію стає складно (стадія „хліб, який залежався”). Вірогідність подальшої реалізації за тією ж самою ціною дуже мала [15, с. 34].

Отже, споживач бажає купувати не просто хліб, йому необхідний хліб свіжий, бажано гарячий. Існуюча ж торгова мережа не завжди може забезпечити споживачів виробами з названою якістю. Зв'язано це з тим, що не завжди магазини вірно визначають необхідну кількість виробів, які реалізовуватимуться впродовж перших п'яти годин, а потім всіляко прагнуть продати хлібобулочні вироби, які вже залежалися. В результаті чого зменшується товарообіг торгового підприємства та попит на продукцію підприємства-виробника, а також поступово втрачається репутація магазину як продавця свіжого хліба [85, с. 78].

Отже, для нарощування обсягу продажів необхідне провести реформування існуючої системи збуту з метою забезпечення споживачів продукцією, яка належить до перших двох стадій. Дуже важливим елементом такої системи є власна мережа пунктів реалізації [15, с. 72].

В зв'язку з цим, все більш популярності серед населення набувають фірмові пункти реалізації хлібобулочних виробів. Це пояснюється тим, що в них споживачам пропонується не тільки стандартизована продукція. Тут, як правило, представлений весь асортимент виробів окремого підприємства. Окрім цього, у підприємства-виробника з'являється торгова марка (елемент нецінової конкуренції), яка дуже важлива для покупця, оскільки він може вибрати хліб (навіть стандартизований) по критерію якості. Це стимулює виробника покращувати технологічний процес з тим, щоб привернути та утримати у себе споживача, і, якщо не збільшити, то хоч би стабілізувати попит на свою продукцію.

Окрім збільшення обсягу продажів такі пункти забезпечують підприємству-виробнику отримання прибутку за рахунок торгової надбавки.

Дані торгові точки виступають ще й як важливі джерела інформації, як з позицій маркетингу, так і для планування виробництва. Разом з тим такі пункти реалізації хлібобулочних виробів є не тільки індикаторами попиту, але й, будучи розташованими в багатолюдних місцях, вони самі формують попит. Покупці мають можливість купувати хліб як по дорозі додому з роботи, так і в інший слушний для них час.

Ще однією перевагою використання фірмових торгових точок з метою підвищення ефективності збутової діяльності на ринку хлібобулочних виробів є підвищення оборотності оборотних коштів. Працюючи з наявними засобами, підприємству необхідно значно менше оборотних коштів, оскільки дебіторська заборгованість власних торгових точок практично відсутня. Магазины ж можуть затримувати передоплату за реалізовану продукцію достатньо тривалий час. Окрім величини заборгованості у підприємства виникає проблема в оборотних коштах ще й на суму додаткових зобов'язань за фактом відвантаження продукції. Як відомо, підвищення оборотності оборотних коштів призводить до збільшення рентабельності активів підприємства, підвищення його ліквідності, зменшення потреби в кредитах. В свою чергу, вільні засоби можуть направлятися на розвиток підприємства.

Оскільки фірмові торгові точки виступають як конкуренти для магазинів, то необхідно враховувати ефект перехресного еластичного попиту. Починаючи з певного рівня, магазини вимушені будуть обмежувати замовлення хлібобулочній продукції. Повністю ж дублювати існуючу торгову мережу підприємствам-виробникам не вигідно унаслідок низького рівня націнки на хліб. З введенням кожного подальшого пункту реалізації рівень їх рентабельності знижуватиметься [52, с. 156].

Тому доцільно використовувати різні форми співпраці з магазинами, потенціал якої ще не достатньо реалізується на практиці. Так, у сфері реалізації не використовуються партнерські форми взаємин. Найбільш перспективним було б впровадження такого виду взаємовідношення, як франчайзинг. Проте даний напрям вимагає значних інвестицій в розробку франчайзингової

системи. При низьких фінансових можливостях підприємств-виробників хлібобулочної продукції це їм не під силу. Доцільнішою може стати співпраця за принципом торгового представництва. Дана форма взаємовигідна, оскільки торгова організація могла б використовувати репутацію певного підприємства-виробника, пропонуючи покупцям високоякісну продукцію. Для підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку хлібобулочної продукції пропонується створити скоординовану систему, яка відображає гнучку взаємодію виробника та споживача:

1. Виробництво хлібобулочних виробів і їх реалізація – єдиний процес.
2. Побудова такої структури зв'язків між ланками системи, яка вела б до збільшення впливу кінцевих споживачів на процес виробництва.
3. Оцінка діяльності кожної ланки відповідно до зробленою нею внеску при здійсненні виробництва і реалізації хлібобулочних виробів на споживчому ринку [31, с. 10].

Використовуючи основні принципи побудови скоординованої системи виробництва та реалізації хлібобулочних виробів існує модель взаємодії виробника й споживача, яка представлена на рисунку 1.8 [133, с. 356].

Методологічною основою даної моделі виступають теоретичні положення маркетингового підходу до збутової діяльності підприємств на споживчому ринку товарів і послуг. При визначенні елементів запропонованої моделі, їх змісту та структури взаємодії, початковими посилками виступили основні особливості функціонування ринку хлібобулочних виробів і його учасників. Дана модель відображає механізм взаємодії виробника й споживача на ринку хлібобулочних виробів за допомогою створення системи каналів розподілу. Основними каналами розподілу хлібобулочної продукції є: фірмова мережа, міська роздрібна торгова мережа, сільська роздрібна торгова мережа та торгово-посередницький центр. Використання такої моделі взаємодії виробників і споживачів на ринку хлібобулочних виробів сприяє активізації маркетингової діяльності підприємств і, як наслідок – отриманню прибутку через максимальне задоволення запитів і інтересів споживачів [129, с. 146].

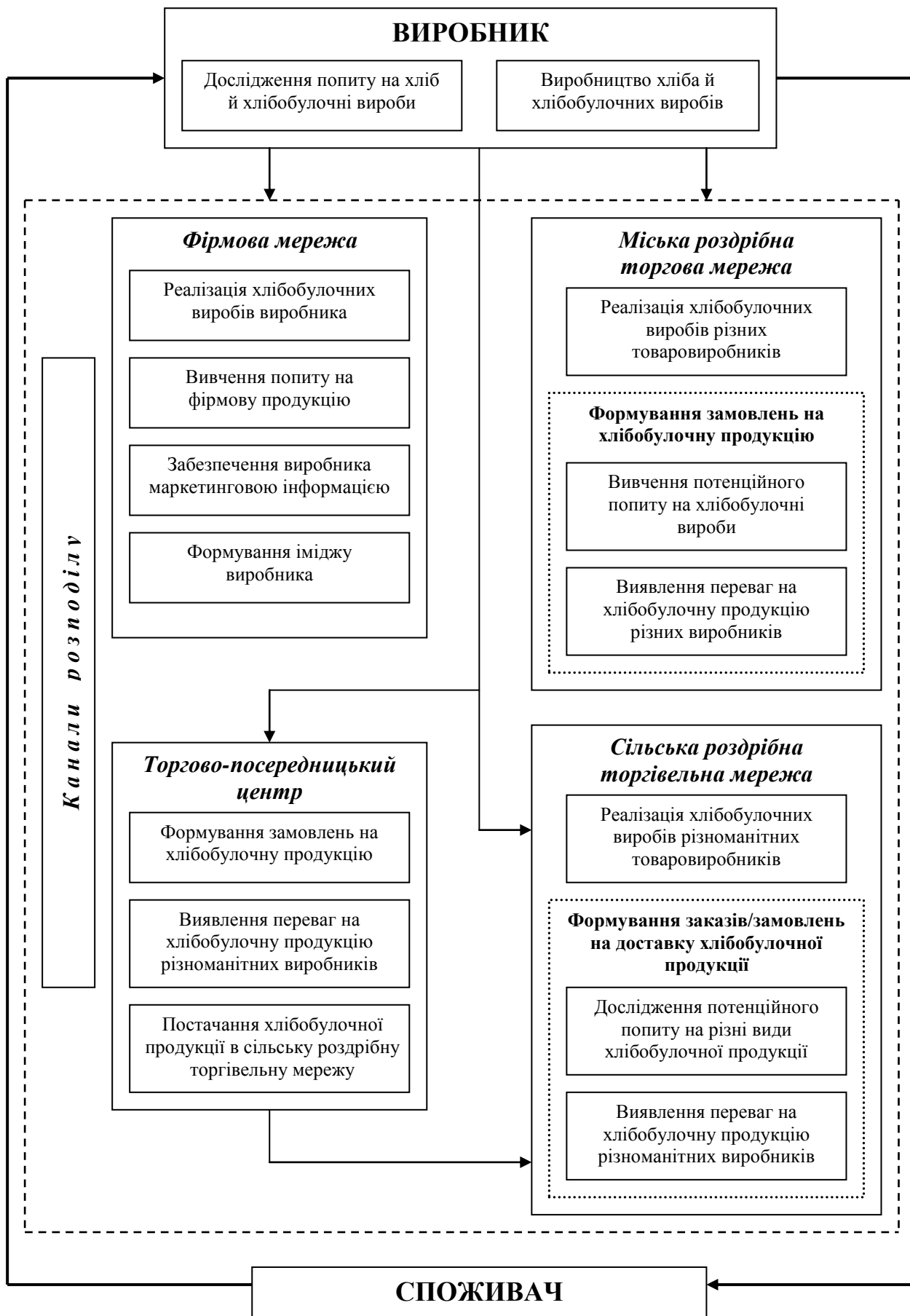


Рис. 1.8. Модель взаємодії виробника й споживача на ринку хлібобулочних виробів

Торгово-посередницький центр – це нова форма розподілу на ринку хлібобулочних виробів, яка істотно відрізняється від фірмових магазинів і роздрібних торгових підприємств. Її функціональне призначення й принципи діяльності пов'язані із забезпеченням постачання хліба та хлібобулочних виробів в малонаселені пункти (до 100 чол.), територіально віддалені від підприємств - виробників. Створювати їх доцільно в центральній частині території, навколо якої розташована певна кількість невеликих сіл і хуторів. Скорочення відстані до місця знаходження торгово-посередницького центру дозволяє розширити мережу реалізації хлібобулочної продукції, задовольнити більшою мірою потреби сільського населення в хлібобулочній продукції та збільшити обсяги продажів [5, с. 54].

Ступінь обхвату ринку хліба різними виробниками дозволяє стверджувати про наявність на даному ринку нецінової конкуренції. В зв'язку з цим реклама (продукції або підприємства) для покупців і торгових посередників не є основним маркетинговим інструментом, вживаним на даному ринку. Для активізації просування хлібобулочних виробів підприємства можуть, певною мірою, використовувати демонстрацію зразків. Така форма просування продукції на ринку дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок розширення інформації про асортимент продукції, який випускається та змінюється. Ця форма доступна крупним виробникам (хлібопекарським підприємствам та їх філіям), оскільки вимагає певних витрат на організацію таких заходів [183, с. 115].

Як було зазначено вище, підприємства, що випускають хлібобулочні вироби, вимушені погоджуватися з ціною на стандартизовану продукцію, яка, з одного боку, регулюється державою, а з іншої - відповідає умовам ринку. В таких умовах підприємство, не маючи можливості впливати на ціну для максимізації прибутку, може управляти тільки обсягами виробництва та своїми витратами.

Саме скорочення витрат є їх основним джерелом прибутку. Управління витратами ускладнюється тим, що їх більшість залежить від зовнішніх чинників (ціна на сировину, електроенергію). Зменшення ж витрат за рахунок внутрішніх

чинників може бути досягнуте тільки при детальному аналізі виробничої структури кожного конкретного хлібопекарського підприємства [49, с. 250].

В цілому конкурентоспроможність підприємства – це багатовимірне поняття, основним напрямом якого виступають конкурентні переваги, адаптаційна діяльність і результати економічної діяльності підприємства. Інакше кажучи, для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинне створювати та розвивати свої конкурентні переваги, які дозволяють найкращим чином використовувати фінансові та інші ресурси в умовах конкретного мікросередовища. Маркетингова концепція конкурентоспроможності приведена на рисунку 1.9 [60, с. 128].

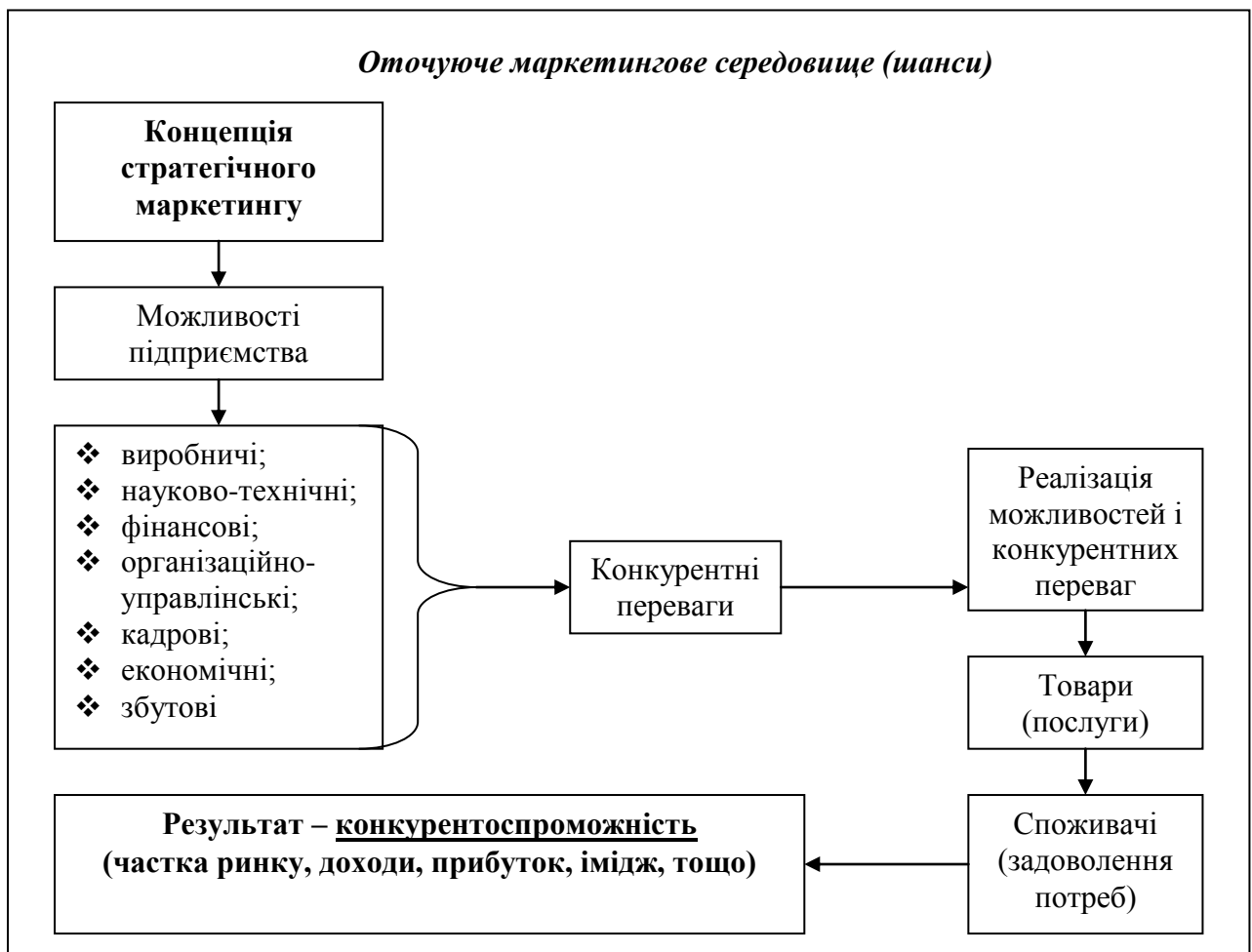


Рис. 1.9. Маркетингова концепція конкурентоспроможності

Існує нерозривний зв'язок між використанням стратегічного маркетингу і конкурентоспроможністю підприємства: чим більш повно та ефективно використовує підприємство в своїй діяльності принципи й методи стратегічного

маркетингу, тим більш реальними стають його шанси на виживання в сучасних умовах і збереження довгострокових конкурентних переваг. Тому, можна зробити висновок, що розвиток маркетингу обумовлює підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, реалізація маркетингової концепції конкурентоспроможності досягається на основі створення механізму управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств, дія якого направлена на стратегічне проектування та реалізацію стратегій конкуренції.

В результаті дослідження специфіки системи маркетингу хлібопекарських підприємств, ми можемо зробити висновок, що стратегічне управління їх конкурентоспроможним потенціалом слід розглядати як складний процес, який базується на характерних особливостях даної сфери, використанні сучасних методологій та специфічному інструментарії. В свою чергу методологія стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом повинна враховувати органічну єдність світоглядних, методологічних принципів і загальнонаукових методів пізнання.

Отже, управління конкурентоспроможним потенціалом хлібопекарських підприємств доцільно здійснювати на основі наступних принципів [49, с. 249]:

- достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства;
- адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- стабільності, обумовленої життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу;
- саморегулювання та саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- гнучкості та забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом хлібопекарських підприємств, на наш погляд, є застосування сучасних концепцій менеджменту, які використовують взаємодію процесного, системного і ситуаційного підходів.

1.3. Методи визначення та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств АПК

Для визначення конкурентних позицій підприємства, знаходження шляхів і резервів підвищення його конкурентоспроможності необхідні відповідні розрахунки. Для їх проведення використовуються достатньо різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Слід вказати на те, що, незважаючи на багаточисельність методів розрахунку конкурентоспроможності аграрного сектора, дослідження її рівня є достатньо складним завданням. Тому що, з одного боку її рівень достатньо високий, оскільки тут виробляється життєво важлива продукція, на яку існує постійний попит. З іншого боку, в результаті значних коливань доходів, а також залежності їх від природних (біологічних) чинників, вона має ризикований характер. Також проблема полягає в тому, що всяка оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на порівнянні своїх власних показників діяльності з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, інформація про яких є закритою, або такою, яку важко отримати. Особливо це проблематично, якщо мова йде про прогнозні показники діяльності [106, с. 94].

Існують різноманітні методи і способи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств АПК.

А. В. Шегда, Т. Г. Литвиненко, Г. П. Нахаба розглядають оцінку конкурентоспроможності продукції, як комплекс маркетингу, до якого входять чотири основні елементи: продукт (тобто товар, котрий виробляє підприємство, з погляду забезпечення його належної якості, асортименту, обсягу, тощо); ціна (тобто визначення ціни на основі усвідомлення конкурентного характеру ринку, встановлення обґрунтованих знижок і надбавок до ціни, тощо); розподіл і збут продукції (визначення необхідної кількості оптових і роздрібних посередників, за допомогою яких відбуватиметься збут продукції та її транспортування); просування продукції на ринку (тобто діяльність, спрямована на формування

позитивного ставлення споживачів до виробленої продукції за допомогою реклами, виставкової діяльності, тощо) [181, с. 66].

Вивчення ринку передбачає виявлення всіх можливих конкурентів і аналіз їх ринкового положення. Досвід провідних підприємств світу показує, що важливою запорукою стабільного розвитку підприємства є розуміння того, що увага до конкурентів повинна бути не меншою, ніж до своїх цільових споживачів.

Існує підхід з оцінки конкурентоспроможності продукції, при якому під конкурентоспроможністю розуміють характеристику продукції, яка показує її відмінність від товару-конкурента, як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на задоволення цієї потреби. Тому конкурентоспроможність (тобто можливість збуту на даному ринку) товару можна визначити, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою. Інакше кажучи, конкурентоспроможність товару – поняття відносне, чітко прив'язане до ринку і (для товарів сезонного попиту) часу продажу [17, с. 115].

Конкурентоспроможність товару повинна бути ключовим моментом у разі прийняття рішення про розширення та створення нових виробничих потужностей, розробки маркетингових прогнозів.

Вивчення конкурентоспроможності товару, який реалізується на ринку, потрібно здійснювати безперервно і систематично.

Основні завдання аналізу:

- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вивчення чинників, які впливають на її рівень;
- розробка заходів для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції [84, с. 32].

Оцінка конкурентоспроможності продукції ґрунтується на дослідженні потреб покупців і вимог ринку. Для того, щоб товар задовольняв потреби покупця, він повинен відповідати певним параметрам:

- технічним (властивості товару, галузь його використання й призначення);
- ергономічним (відповідність товару будові та функціям людського організму);

- естетичним (зовнішній вигляд товару);
- нормативним (відповідність товару чинним нормам і стандартам);
- економічним (відповідність ціни товару платоспроможності споживача);
- організаційним (умови постачання) [78, с. 141].

Важливою частиною оцінки конкурентоспроможності продукції є прогнозування розвитку ринку її збуту, тобто передбачення майбутнього, що базується на відомих тенденціях і фактах.

Об'єктом прогнозування можуть бути: кількісні показники попиту, очікувані структурні зміни в галузях промисловості, формування нових потреб споживачів тощо.

Найчастіше прогнозування використовується для визначення перспективного попиту на товари певного підприємства. Для цього використовуються наступні методи:

- опитування покупців;
- експертні оцінки;
- тестування ринку;
- аналіз даних минулих років;
- статистичний аналіз попиту [87, с. 83].

На основі опитування із застосуванням шкали вірогідності купівлі з'ясовуються наміри покупців і складаються прогнози розвитку попиту.

Методи експертних оцінок базуються на досвіді, знаннях і інтуїції фахівців. Вивчаючи тенденції розвитку товарної кон'юнктури ринку в минулому та аналізуючи сучасний її стан, експерти складають свою оцінку перспектив розвитку на майбутнє. Оптимальна експертна оцінка може бути отримана як у результаті обміну точками зору між фахівцями та вироблення на цій основі єдиної оцінки, так і за допомогою опрацювання експертних оцінок декількох фахівців, які не спілкуються між собою. До таких методів відносять метод „мозкової атаки”, метод об'єднання індивідуальних оцінок, метод Дельфі [16, с. 126].

У тих випадках, коли немає даних про наміри покупців, а експерти не дають достатньо точних прогнозів, рекомендується проведення прямого

ринкового тестування товару. Практична перевірка привабливості товару особливо бажана при прогнозуванні обсягів продажу нового продукту або при використанні нового каналу розподілу. Прогнозування на основі даних минулих років передбачає побудову часових рядів, визначення тенденцій минулого і розповсюдження їх на майбутній період [51, с. 252].

Найважливішими методами статистики, які використовуються для вивчення закономірностей змін попиту, є методи аналітичних угруповань, аналіз регресії і кореляції. Для використання цих методів доречно пригадати програмний матеріал з курсу статистики, який вивчають студенти всіх економічних спеціальностей [174, с. 61].

При вивченні ринку важливе місце займає також визначення ємкості певного ринку — тобто максимального обсягу продажу, якого можуть досягти, всі підприємства галузі протягом певного періоду при даному рівні маркетингових зусиль і умов зовнішнього середовища. Загальну ємкість ринку визначають по такій формулі:

$$EP = P \times T \times C, \quad (1.1)$$

де, EP — ємкість ринку;

P — число покупців конкретного товару (на конкретному ринку);

T — середнє число покупок на рік;

C — ціна середньої одиниці покупки [37, с. 42].

У розвиненій ринковій економіці розрахунок ємкості ринку здійснюється на основі вторинної інформації, виходячи із статистичних даних, які публікуються. В українській економіці поки що необхідно докласти чималі зусилля для того, щоб зібрати необхідні дані для розрахунків, використовуючи найрізноманітніші методи дослідження.

Ще одним важливим показником, необхідним для правильного визначення напрямів діяльності підприємства та пріоритетів цієї діяльності, є частка підприємства на ринку, яка визначається як частина сукупного

ринкового попиту, що припадає на товар даного підприємства при різних рівнях маркетингових зусиль. У вигляді формули це можна записати так:

$$ПП = Ч \times СП, \quad (1.2)$$

де, **ПП** — попит на товар підприємства;

Ч — частка підприємства на ринку;

СП — сукупний ринковий попит [28, с. 17].

Які б аспекти ринку та ринкового попиту на продукцію не розглядалися, завжди слід пам'ятати, що ринок складається із споживачів, різних за смаками, доходами та за багатьма іншими ознаками. Тому кожне підприємство повинне усвідомлювати, що воно не може обслуговувати абсолютно всіх споживачів, оскільки їх дуже багато, а їх бажання та потреби часто бувають діаметрально протилежними. Отже, для підприємства доцільніше зосередити свою увагу на якійсь частині ринку, яку воно може ефективно обслуговувати. Це й буде цільовим ринком.

Залежно від цілей аналізу конкурентоспроможності товарів використовуються рейтингові, матричні та табличні методи. Для оцінки конкурентоспроможності доцільно порівняти параметри нашого виробу з відповідним товаром конкурента щодо їх спроможності задовольняти ту або іншу потребу покупця. Для цього розраховують одиничні та групові показники конкурентоспроможності продукції (рис. 1.10) [142, с. 124].

Одиничні показники відображають процентне відношення рівня будь-якого технічного або економічного параметра до величини того ж самого параметра виробу конкурента:

$$q = \frac{P}{P_{100}}, \quad (1.3)$$

де, **q** — одиничний параметричний показник;

P — величина параметра виробу, який досліджується;

P₁₀₀ — величина параметра виробу, взятого за зразок (який задовольняє потребу на 100%) [156, с. 56].

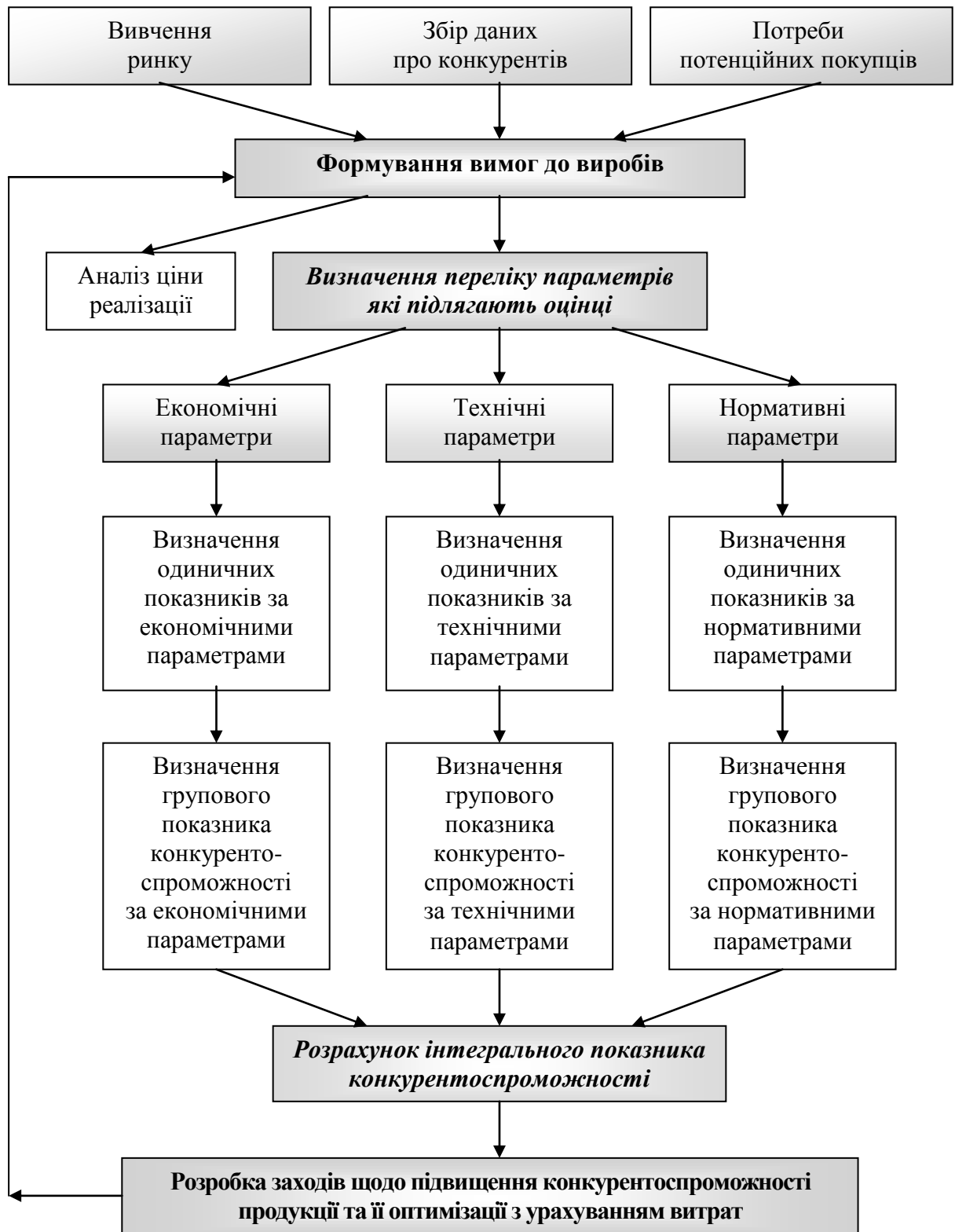


Рис. 1.10. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукції

Груповий показник (G) об'єднує одиничні показники (t) однорідної групи параметрів (економічних, технічних, нормативних) за допомогою вагових коефіцієнтів (a), визначених експертним способом:

$$G = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (1.4)$$

де, n - кількість параметрів, які підлягають розгляду [156, с. 56].

В окремих випадках доцільно використовувати **інтегральний показник конкурентоспроможності** (J), тобто відношення групового показника по технічних параметрах (G_T) до групового показника по економічних параметрах (G_E) [156, с. 56]:

$$J = \frac{G_T}{G_E}, \quad (1.5)$$

Таким чином, загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції зводяться до наступного:

- вибір і аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву та реалізації аналогічних товарів;
- вибір і обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога як бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- встановлення набору одиничних показників по відповідних групах параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення й аналіз зведених показників по товарних групах;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства щодо виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва, тощо [150, с. 199].

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути ухвалені такі рішення:

- зміна складу, структури використаних матеріалів (сировини, напівфабрикатів);
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю за якістю виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування;
- зміна цін на продукцію, послуги, обслуговування;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна складу постачальників та системи їх стимулювання;
- зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції [113, с. 110].

Досліджуючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна визначити, що якнайповніша класифікація запропонована О. С. Федоніним, І. М. Репіною та О. І. Олексюком. Таку класифікацію наведено по наступних класифікаційних ознаках:

- напрям формування інформаційної бази;
- спосіб відображення кінцевих результатів;
- можливість розробки управлінських рішень;
- спосіб оцінки [172, с. 257].

У розрізі цих ознак відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства поділяються відповідно на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттєві та стратегічні; індикаторні та матричні [62, с. 144].

Вказані дослідники відзначають наступні основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- оцінка конкурентних переваг М. Портера;
- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;
- SPACE - аналіз;
- GAP - аналіз;

- LOTS - аналіз;
- PIMS - аналіз;
- модель аналізу Мак - Кінсі 7S;
- формалізований метод Іванова;
- методика Ансоффа відносно КСФ;
- методика Градова щодо детермінантів „національного ромба”;
- метод інтегрального критерію;
- метод таксонометричних показників;
- STEP - аналіз;
- SWOT - аналіз;
- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;
- метод американської асоціації управління;
- метод порівнянь;
- метод рангів;
- метод вивчення профілю об’єкту;
- графічна методика Зав’ялова.

Слід вказати на те, що такий перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємств все ж таки далеко не повний. Так, по деяких оцінках у сучасній економічній науці їх кількість перевищує 100, а кількість оціночних показників 300 [80, с. 169].

Розглядати кожен метод, оцінювати його переваги та недоліки, немає ніякої необхідності. На наш погляд, слід зосередити увагу на таких методах, які не тільки констатують факт, але й дозволяють запропонувати відповідні кроки щодо посилення конкурентних позицій підприємства, його зовнішніх переваг. Окрім цього, слід звернути увагу на такі методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно та об’єктивно. Виходячи з цього, ці методи повинні передбачати оцінку сильних і слабких сторін підприємства та особливо тих чинників, які тією або іншою мірою визначаються ставленням споживачів до підприємства, його товарів або послуг.

Відносно простим і наочним практичним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є графічний метод. Він передбачає побудову „Багатокутника конкурентоспроможності” [48, с. 75]. За допомогою якого підприємства мають можливість визначити конкурентні переваги як свої власні, так і конкурентів – на основі визначеного кола показників. По кожній осі багатокутника відкладається значення кожного, з досліджуваних показників виходячи з їх бальної оцінки. Кількість показників, як і кількість підприємств може значно розширюватися. До показників вимірювання конкурентоспроможності підприємства відносяться:

- економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, обсяг продажу, частка ринку, прибуток);
- цінова політика;
- фінансове положення (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу та інші);
- рівень управління (форми організації й досвід функціонування елементів господарського механізму з позицій нововведень і відповідальності);
- виробничий та збутовий потенціали, які вказують на можливість підприємства проводити і реалізовувати ту або іншу продукцію у необхідній кількості в певні строки (наявність сировинної бази; виробничі й збутові потужності; обсяг і напрям капіталовкладень);
- науково-дослідний потенціал (організація та напрям наукових досліджень, щорічні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість патентів на винаходи, оцінка можливості фірми зайняти монопольне положення в будь-якій області, тощо);
- репутація фірми, її ринкова стратегія, інноваційна діяльність;
- стан і кваліфікація трудових ресурсів [181, с. 66].

Один з можливих видів багатокутника конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 1.11 [130, с. 176].

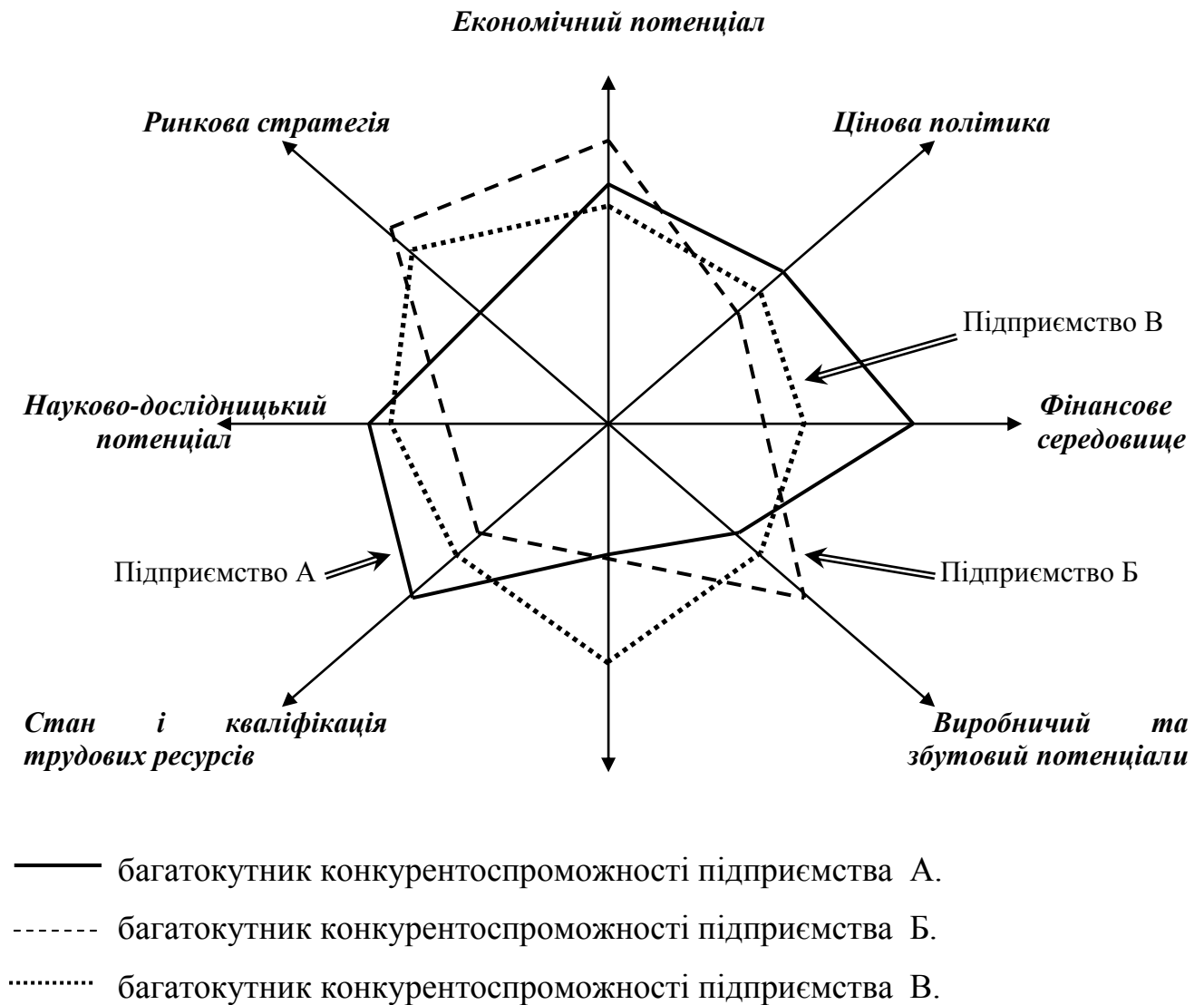


Рис. 1.11. Піктограма конкурентоспроможності підприємства

Зображаючи на одному рисунку багатокутники конкурентоспроможності для різних підприємств ми маємо можливість співпіставити та проаналізувати їх рівень, як по окремих чинниках, так і в цілому, виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого.

Отже, підприємство А має явні конкурентні переваги у фінансовому положенні, науково-дослідницькому потенціалі, у стані та кваліфікації трудових ресурсів. Підприємство Б – у ринковій стратегії, економічному, виробничому і збутовому потенціалі. Підприємство В – у рівні управління. На рисунку чітко визначаються слабкі сторони діяльності кожного з трьох підприємств.

Очевидно, що для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності буде характерний багатокутник із найбільшою площею. Якщо проводити осі, на яких відображаються значення кожного чинника під рівними між собою кутами (звідси, кількість таких чинників повинна бути кратна 360), отже, площа такого багатокутника (S_j) може бути, розрахована по наступній формулі:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} \times (d_{nj} \times d_{ij} + \sum_{i=1}^{n-1} d_{ij} \times d_{(i+1)j}), \quad (1.6)$$

де, d_{ij} – значення i -го інтегрованого факторного показника по j -му підприємству;

n - кількість чинників конкурентоспроможності, які аналізуються [8, с. 4].

Незважаючи на наявність великої кількості показників оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності, значення яких, до речі, може суперечити один одному, категорично неприпустимим є використання тільки декілька найважливіших. Дослідження економістів показали, що висока результативність роботи, визначена за один-двома показниками, не є гарантом успішного продовження діяльності підприємства в майбутньому. Причина полягає в тому, що певний економічний показник є зорієнтованим на одну із зацікавлених груп, при цьому інтереси іншою можуть ущемлятися [29, с. 76].

Такий підхід має ряд недоліків. Так, різні чинники по-різному впливають на рівень конкурентоспроможності. Тут же вони розраховуються як рівноважні. Окрім цього, недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою і чи здатна інша фірма-конкурент поліпшити значення окремих чинників. Найбільша складність використання цього методу полягає в правильному підборі чинників конкурентоспроможності. Наприклад, Ян Х. Гордон пропонує аналізувати такі чинники [40, с. 110]:

- споживач (вигода від взаємин);
- категорії (обсяги товарів або послуг, які пропонуються споживачам);
- можливості (потенціал, який має підприємство щодо надання споживачам потрібних товарів або послуг);
- витрати, прибутковість і цінність (можливість створення нових цінностей, які дозволять підвищити прибутковість діяльності підприємства);
- контроль за процесами, пов'язаними з готівкою (керуваність процесами отримання грошей за виконані контракти);
- співпраця та інтеграція (міра доступу до осіб, які ухвалюють рішення про купівлю, інтегрованість ухвалення відповідних рішень);
- виробництво по індивідуальних замовленнях (можливість створення нових індивідуальних цінностей);
- комунікації, взаємодія та позиціонування (міра використання інтерактивного зв'язку із споживачами);
- оцінка діяльності підприємства покупцями;
- турбота про покупців (надання інформації, зворотний зв'язок, задоволення скарг, тощо);
- ланцюжок взаємовідносин (стан формальних зв'язків між співробітниками підприємства та підприємства з іншими суб'єктами ринку: постачальниками, посередниками, кінцевими споживачами).

Такий перелік, на наш погляд, найкращим чином відповідає оцінці конкурентоспроможності підприємства із зовнішньою орієнтацією. Саме це вказує на прогресивність як методу в цілому, так і оцінних показників, які тут використовуються.

Виходячи з вказаних раніше критеріїв вибору методу оцінки конкурентоспроможності, слід зазначити, також, метод семантичного позиціонування. Його особливість полягає в тому, що тут використовується опитування споживачів стосовно рівня конкурентоспроможності підприємства по таких чинниках, як престиж торгової марки, якість продукції, упаковка, дизайн, ціна, тощо. Головна перевага цього методу – звернення до кінцевого

споживача, врахування його позиції і переваг. Разом з тим, існує і ряд недоліків. Головними, серед яких наступні:

- оцінка конкурентоспроможності базується лише на чинниках, які характеризують продукцію, а не діяльність підприємства;
- кінцеві споживачі, які приймають участь в опитуванні, можуть бути неінформовані про діяльність всіх підприємств-конкурентів, характеристики їх продукції, що не дає можливості об'єктивної оцінки конкурентоспроможності [183, с. 115].

У зв'язку з цим опит споживачів слід доповнювати опитами експертів. Результати опиту доцільно оформляти у вигляді відповідних таблиць (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Значення чинника	d_i	Підприємства-конкуренти		
		А	Б
.....				
.....				
	1,0			

При цьому слід ввести показник вагомості конкретного чинника (d_i).

Сумарне значення конкурентоспроможності підприємства (K_i) може бути визначене по наступній формулі:

$$K_i = \sum_{i=1}^n d_i \times X_i, \quad (1.7)$$

де, X_i - оціночне значення i -го чинника конкурентоспроможності [39, с. 33].

Достатньо цікавим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, який використовує структурний підхід. Його зміст полягає в проведенні аналізу конкурентних позицій товаровиробника виходячи із умов, які створюються ринком. Такий метод передбачає аналіз наступних умов навколишнього маркетингового середовища:

- реальна та потенційна ємкість ринку;
- легкість доступу до ринку;
- вхідні бар'єри;
- однорідність ринку;
- структура галузі;
- ступінь залучення підприємства в дану галузь;
- можливість технологічних нововведень;
- можливість економії на масштабах;
- можливість диверсифікації [82, с. 87].

Відзначимо, що при застосуванні даного методу не освітлюють такі важливі аспекти діяльності підприємства, як ефективність взаємодії підприємства із споживачем і постачальником. Але разом з тим, цей метод, як і попередні, ефективно було б використовувати при оцінці разом з іншими методами оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Достатньо відомим і розповсюдженим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є, також, так званий „метод профілів”. Зміст цього методу полягає у виявленні різних критеріїв задоволення потреб споживачів щодо деякого продукту, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості в межах того спектру характеристик, які в змозі відмітити й оцінити споживач, а також у вимірюванні якісних характеристик даного продукту та порівнянні його характеристик з характеристиками інших конкурентних продуктів. Ця методика включає три етапи. На першому етапі визначається, який ринок (або ринки) існують для даного продукту та які їх вимоги. На другому етапі для кожного ринку необхідно визначити, якою мірою задовольняються його вимоги товарами, що конкурують на ньому, в порівнянні з ідеальним продуктом, який бажав би придбати споживач. Інформація на даному етапі збирається на основі опитування існуючих груп споживачів, вирішується питання про те, яким повинен бути, створений продукт, щоб його було можливо реалізувати з максимальною рентабельністю. На останньому етапі аналізується робота підрозділу збуту підприємства та всієї мережі проходження товару в зіставленні з

аналогічними підрозділами конкурентів. На цьому етапі визначається тривалість (час) збуту і також можливості його зменшення [6, с. 126].

Цей метод, хоча й дуже ефективний, але все таки освітлює тільки результати маркетингової товарної політики підприємства в основі, якої знаходиться виробництво якісного товару. Але, при цьому не беруться до уваги інші не менш важливі сторони діяльності підприємства.

Особливе місце займають матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які включають впровадження, зростання, зрілість, насичення, спад. На кожному етапі виробник може реалізовувати товар даної технології в тих або інших масштабах, що об'єктивно відображається на частки ринку, яку займає дане підприємство та динаміці продажу [113, с. 110].

Типи запропонованих матриць:

1. Формування присутності (частка ринку) – використання присутності (темпи зростання обсягів продажу від нуля до двадцяти п'яти відсотків).
2. Ефективність витрат – ефект диференціації [99, с. 126].

Ці матриці можуть допомогти при формуванні стратегічних рішень. Наприклад, якщо товар займає значну частку ринку і має високі темпи прибутку, тоді виробнику корисно використовувати стратегію зростання; у протилежному випадку – стратегію відсікання лишнього. При застосуванні даної методики оцінки не враховуються такі характеристики системи, як якість системи управління підприємством і рівень професіоналізму персоналу [118, с. 81].

Деякі дослідники пропонують наступний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності, який включає групові показники:

1. Конкурентоспроможності продукції (KC_{prod});
2. Конкурентоспроможності системи управління ($KC_{сист.упр}$);
3. Конкурентоспроможності персоналу ($KC_{перс}$);

4. Конкурентоспроможності технології ($KC_{техн}$);

5. Фінансового стану підприємства (ΦC).

Конкурентоспроможність підприємства у такому разі розраховується по наступній формулі:

$$KC_{підпр} = a \times KC_{прод} + b \times KC_{сист.упр} + v \times KC_{перс} + z \times KC_{техн} + d \times \Phi C, \quad (1.8)$$

де, a, b, v, z, d – вагомість показника залежно від галузі, до якої належить підприємство [154, с. 23].

Підприємства-аналоги (конкуренти), з якими здійснюється порівняння при аналізі конкурентоспроможності, повинні відповідати таким вимогам:

- належати до тієї ж галузі, що й підприємство, конкурентоспроможність якого аналізується;
- асортимент продукції і структура видів діяльності цих підприємств не повинні істотно відрізнятися від досліджуваного підприємства [17, с. 115].

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності підприємства може бути застосована, головним чином, для оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств. Також, важливо, щоб діяльність підприємства задовольняла потреби споживачів. А це можливо лише за умови спрямованості системи управління на споживача, що за допомогою даної методики визначити можна лише частково. Крім того, при застосуванні даної методики не потрапляють під аналіз підприємства інших або суміжних галузей, які роблять спроби увійти на ринок з новою продукцією або шляхом покупки підприємств аутсайдерів.

Наступний метод, який використовується в господарській практиці підприємств, – це функціональний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він є розрахунком відповідних співвідношень і показників. Так, згідно з методикою американської консалтингової фірми «Dun and Breadstreet» досліджуються три групи показників ринкової діяльності підприємства:

а) показники ефективності виробничо-збутової діяльності:

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чистий обсяг продажу};$

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чисту вартість матеріальних активів};$

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чистий оборот капіталу}.$

б) показники інтенсивності використання основного і оборотного капіталу:

$K = \text{чистий продаж} / \text{чиста вартість матеріальних активів};$

$K = \text{чистий продаж} / \text{чистий оборот капіталу};$

$K = \text{чистий продаж} / \text{вартість виробничих запасів};$

$K = \text{основний капітал} / \text{вартість матеріальних активів};$

$K = \text{вартість виробничих запасів} / \text{чистий оборотний капітал};$

в) показники фінансової діяльності підприємства:

$K = \text{оборотний капітал} / \text{поточні борги};$

$K = \text{поточний борг} / \text{вартість матеріальних активів або виробничих запасів};$

$K = \text{загальний борг} / \text{вартість матеріальних активів};$

$K = \text{довготривалі зобов'язання} / \text{чистий оборотний капітал}.$

За допомогою цього методу, можливо, оцінити лише деякі основні показники діяльності підприємства. Тому, його також необхідно застосовувати в комплексі з іншими методами оцінки [30, с. 131].

Варто вказати ще на декілька методів оцінки конкурентоспроможності, які в даний час вітчизняними дослідниками визначаються як такі, які могли б знайти своє використання на українських підприємствах. Серед них метод аналізу можливостей конкурентів і метод заснований на теорії ефективної конкуренції [25, с. 74].

Метод аналізу можливостей конкурентів припускає оцінку їх переваг щодо інших підприємств, що надає можливість завоювання частини або сегменту ринку, достатнього з погляду комерційної доцільності. Такими перевагами можуть бути наступні:

- наявність і можливість впровадження нововведень;
- постійна модифікація товарів;

- поліпшення якості продукції, враховуючи побажання споживачів;
- ринкова сила товаровиробника (можливість пред'явлення ринку вищих, ніж у конкурентів цін);
- система сервісного обслуговування споживачів, тощо [140, с. 311].

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції має на увазі використання чотирьох груп показників, які комплексно оцінюють ефективність використання ресурсів підприємства. До таких груп показників відносяться наступні:

- показники, які характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- показники, які характеризують ефективність управління оборотними коштами;
- показники, які характеризують ефективність управління збутом і виконання маркетингових функцій;
- показники конкурентоспроможності продукції підприємства [106, с. 54].

Неможливо охопити аналізом всі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Але той аналіз, який був нами проведений, все ж таки дозволяє зробити деякі висновки. Перш за все потрібно вказати на те, що, на сьогоднішній день відсутня загальновизнана методика оцінки конкурентоспроможності, та і в цілому теоретичні аспекти проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств, її оцінкою в умовах складних сучасних економічних процесів, достатнім чином не вирішуються. Але відразу ж відзначимо, що підходи до оцінки конкурентоспроможності не можуть бути одні й ті самі, необхідно зважати на специфіку галузей, ринків, країн, тощо.

Недоліки підходів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи і методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування і вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного. Так, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності

розроблений не для усіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні засобів виробництва, другий – вартість конкретних засобів виробництва в певній країні, третій – ефективність використання потенціалу, четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності, п'ятий – зусилля у галузі підвищення якості товарів і т.п.

Отже, конкурентоспроможність конкретного об'єкту бажано вимірювати кількісно, що зробить можливим управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, яка характеризуватиме корисний ефект даного об'єкту та об'єктів-конкурентів при нормативному терміні їх служби і сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження щодо процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств аграрної сфери, слід зазначити:

1. Маркетингові стратегії отримали свій розвиток в умовах значного посилення конкуренції, яка обумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, завдань, уміння оптимально розподіляти й використовувати ресурсні можливості і потенціал, обирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища, а також чинників, формуючих ринок і середовище підприємницької діяльності.

2. На наш погляд, маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, направлений на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію чинників зовнішнього середовища і власних внутрішніх можливостей організації.

3. На даний час у літературі недостатньо уваги приділено питанням суті, змісту і процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі ототожнюються поняття „маркетингової конкурентної стратегії” та „маркетингової стратегії конкуренції”.

На нашу думку, відмінність в цих категоріях полягає в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію і отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є більш вузькою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

На наш погляд конкурентна стратегія – це комплекс дій, направлених на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення та підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній галузі діяльності підприємства.

4. Враховуючи зміст різних видів маркетингових стратегій, дослідження показали, що успішна стратегічна концепція є результатом не правильного вибору однієї з них, а розробки єдиного комплексу численних стратегічних компонентів одночасно. На сьогоднішній день, підприємству для успішної діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках, закріплення і стабільного функціонування необхідне використання ринково орієнтованої системи маркетингу.

5. Специфічним чинником є складність проведення підприємствами-виробниками хлібобулочних виробів активного маркетингу. В результаті дослідження специфіки системи маркетингу хлібопекарських підприємств, ми можемо зробити висновок, що стратегічне управління їх конкурентоспроможним потенціалом слід розглядати як складний процес, який базується на характерних особливостях даної сфери, використанні сучасних методологій і специфічному інструментарії.

6. Досліджуючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна визначити, що якнайповніша класифікація запропонована О. С. Федоніним, І. М. Репіною і О. І. Олексюком. Така класифікація проведена за наступними класифікаційними ознаками: напрям формування інформаційної бази; спосіб відображення кінцевих результатів; можливість розробки управлінських рішень; спосіб оцінки. У розрізі цих ознак відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства поділяються відповідно на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттєві та стратегічні; індикаторні та матричні.

7. Слід зазначити те, що ретельного дослідження потребують ті методи які не тільки констатують факт, але й дозволяють запропонувати відповідні кроки щодо посилення конкурентних позицій підприємства, його зовнішніх переваг. Окрім цього, слід звернути увагу на такі методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно і об'єктивно. Виходячи з цього, ці методи повинні передбачати оцінку сильних і слабких сторін підприємства і особливо тих чинників, які тією або іншою мірою визначаються відносинам споживачів до підприємства, його товарів або послуг.

8. Відносно простим і наочним практичним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є графічний метод. Він передбачає побудову „Багатокутника конкурентоспроможності”. За допомогою, якого підприємства мають можливість визначити конкурентні переваги як свої власні, так і конкурентів – на основі певного кола показників. Даний метод був використаний в теоретичній і практичній частині нашого дослідження.

9. Проведений аналіз методів оцінки конкурентоспроможності у рамках нашого дослідження дозволяє зробити деякі висновки. Перш за все потрібно вказати на те, що, на сьогоднішній день відсутня загальновизнана методика оцінки конкурентоспроможності, та і в цілому теоретичні аспекти проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств, її оцінкою в умовах складних сучасних економічних процесів, достатнім чином не вирішуються. Але відразу ж відзначимо, що підходи до оцінки конкурентоспроможності не можуть бути одні й ті ж самі, необхідно зважати на специфіку галузей, ринків, країн, тощо. Недоліки підходів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи і методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування і вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного. Так, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного - двох.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ

РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Стан і тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів

Луганської області

Ринок хлібобулочних виробів є об'єктивно необхідною сферою економічної діяльності, що тісно взаємодіє з виробництвом і споживачем. В даний час, коли ринкові відносини в Україні стають реальністю, маркетингова орієнтація виробництва набуває велику актуальність, оскільки, розуміючи особливий, унікальний характер даного продукту, виробники прагнуть завоювати як можна більшу частку на ринку хлібобулочних виробів.

В сучасних умовах для ринку хлібобулочних виробів маркетинг стає необхідною насущною проблемою для вирішення ряду питань практичного характеру. Виробництво хлібобулочних виробів - це постійний, безперервний процес, оскільки хліб - основний продукт споживання. Потреба в хлібі є постійною і не схильна до впливу змін ні соціального, ні економічного характеру. Питання може стояти тільки про норми споживання та їх задоволення, про якість товару, асортимент і доступність, обумовлену ціновою політикою товарів цієї групи.

Перехід України до ринкових відносин зумовив можливість проведення порівняльного аналізу відмітних особливостей підприємств, які орієнтовані на маркетинг з тими, які ще до цього часу не змогли дати відповідну оцінку, і не зрозуміли значення маркетингового підходу до виробничо-збутової діяльності.

Таке розуміння суті маркетингу як філософії бізнесу, в сучасних умовах є край важливим, оскільки ринковий механізм розвитку передбачає, насамперед, наявність нестандартного мислення. Для того, щоб постійно випереджати своїх конкурентів, виробник повинен передбачати можливі способи та механізми

вирішення всіх завдань, обумовлених ефективним маркетингом, ще на етапі планування. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах господарювання частіше виграє той, хто може передбачити вплив непередбачуваних чинників, можливість появи яких пов'язана з особливостями трансформації в економіці та суспільстві нашої країни. Виробники з таким типом управлінського мислення займають вигідніше положення, ніж ті, хто займається вирішенням чисто оперативних завдань організації виробництва та збуту продукції.

В умовах ринкової економіки покупець товарів або послуг стає господарем положення. Це примушує виробників хлібобулочних виробів займатися вивченням особливостей функціонування споживчого ринку, а також поведінки самих покупців з метою реалізації виробленої продукції

На сьогоднішній день перед виробниками хлібобулочних виробів постають нові завдання: як раціональніше планувати виробництво, яким чином можна підвищити якість та конкурентоспроможність продукції, як забезпечити збут виробів, що випускаються. Шляхи вирішення цих завдань слід шукати в особливостях поведінки споживачів, обумовлених, з одного боку, соціально-економічними умовами життя, а, з іншого, в індивідуальних особливостях поведінки споживача, стимулюючою основою якого є потреби та мотиви. Звідси актуальними стають дослідження по вивченню мотиваційної сфери покупців, питань сегментації споживчого ринку хлібобулочних виробів, динаміки зміни інтересів і запитів споживачів, а також чинників, що істотним чином впливають на ці зміни.

Якщо виходити з того, що кожен споживач звертається до багатьох видів і груп товарів епізодично, по мірі виникнення необхідності в їх придбанні, то потреба в хлібобулочних výroбах виникає у нього щодня. Для задоволення потреби в цьому продукті, споживач пред'являє загальні для всіх виробників вимоги: хлібобулочні вироби повинні бути свіжоспеченими та мати хорошу випічку. Проте разом із загальними вимогами існує й ряд приватних вимог, обумовлених індивідуальними особливостями споживача, його платоспроможністю, рівнем культури, способу життя, тощо. Визначення цих

чинників, встановлення ступеню їх впливу на інтенсивність реалізації хлібобулочної продукції, є одним з важливих і актуальних завдань для вітчизняних виробників, що займають певну частку споживчого ринку.

Таким чином, хлібобулочні вироби – це споживчі товари першої необхідності, для яких характерний стійкий попит. Оскільки хлібобулочні вироби – це товари індивідуального споживання, особливого значення набуває вивчення соціальної мотивації поведінки споживачів на ринку, системі вибору продукції, яка визначається, перш за все, динамікою цін, якістю товару, обсягом його пропозиції, загальним рівнем добробуту населення [156, с. 56].

Згідно традиційної концепції маркетингу, стратегічна мета підприємства, може бути досягнута тільки шляхом дослідження потреб і запитів певної групи споживачів, на яких воно орієнтується. Таке дослідження дасть можливість підприємству запропонувати такі товари та послуги, які задовольняють споживача більше, ніж аналогічні вироби та послуги конкурентів.

Будучи поставленими в ситуацію всезростаючій конкуренції на вітчизняному ринку споживчих товарів, підприємства-виробники товарів першої необхідності, особливо продуктів харчування бажають чітко знати, що і для кого необхідно виробляти, які проекти могли б зацікавити споживачів найближчим часом. У зв'язку з цим одним із завдань, що стоять перед виробниками взагалі та підприємствами, які випускають хлібобулочну продукцію, стає проведення досліджень та ситуаційного аналізу споживчого ринку.

Якщо говорити про ситуацію, що склалася на сьогоднішній день в Україні, то можна спостерігати домінування такого типу організації виробництва, який націлений на продаж безпосередньо вироблених товарів, продуктів і послуг. Іншими словами, стратегія основної частини виробничих структур будується на виборі певного профілю діяльності та пошуку можливих для реалізації результатів такої діяльності. Організація виробництва, що базується на виявленні власних можливостей і націлена на продаж, є формою прояву такого типу господарювання, який ґрунтується на принципово вільній конкуренції. При цьому звертає на себе увагу той факт, що розробка збутової

політики конкретним підприємством, яке займається випуском і реалізацією хлібобулочних виробів, вимагає проведення аналізу динаміки роздрібного товарообігу з урахуванням зміни чисельності населення, який дає можливість сформулювати уявлення про рівень споживання населенням даного продукту харчування, особливо по регіонах. Як відомо, підвищення споживання продуктів харчування з розрахунку на одну людину призводить до перевищення темпів зростання роздрібного товарообігу продовольчих товарів над темпами зростання чисельності населення. Дана закономірність розповсюджується й на хлібобулочні вироби як один з основних видів продуктів харчування [27, с. 3].

Таким чином, формування ринкової філософії господарювання викликає необхідність реалізації найбільш важливого принципу ринку – відштовхуватися при вирішенні економічних і соціальних завдань від споживача. У зв'язку з цим в процесі своєї діяльності підприємствам хлібобулочної галузі необхідно, перш за все, налагоджувати ділові взаємини та орієнтувати партнерів на конкретні результати. Для цього персонал цих підприємств слід навчити користуватися інструментом дослідження та діагностики ринку, усвідомлювати ефективність того або іншого методичного або технічного підходу до вирішення вузьких питань.

Глибоке проникнення в мотивацію всіх учасників процесу обміну на ринку хлібобулочних виробів, визначення їх потреб, бажань і інтересів, а також ступінь взаємозалежності, дозволяють керувати виробничо-збутовою діяльністю з максимальним ефектом для всіх її учасників.

Згідно з даними Міністерства статистики України динаміка виробництва хліба й хлібобулочних виробів в Україні за 2003-2007 роки представлена на рисунку 2.1.

Аналізуючи діаграму виробництва хліба й хлібобулочних виробів, перш за все, необхідно відзначити відсутність достовірної інформації про виробників і обсяги виробництва хлібобулочних виробів. Хоча загальна тенденція виробництва, безумовно, реальна, у взаємозв'язку із загальним зниженням продовольчих товарів в країні. Загальна тенденція така, що зменшення обсягів виробництва харчової промисловості характерно для всіх видів продовольчих товарів.

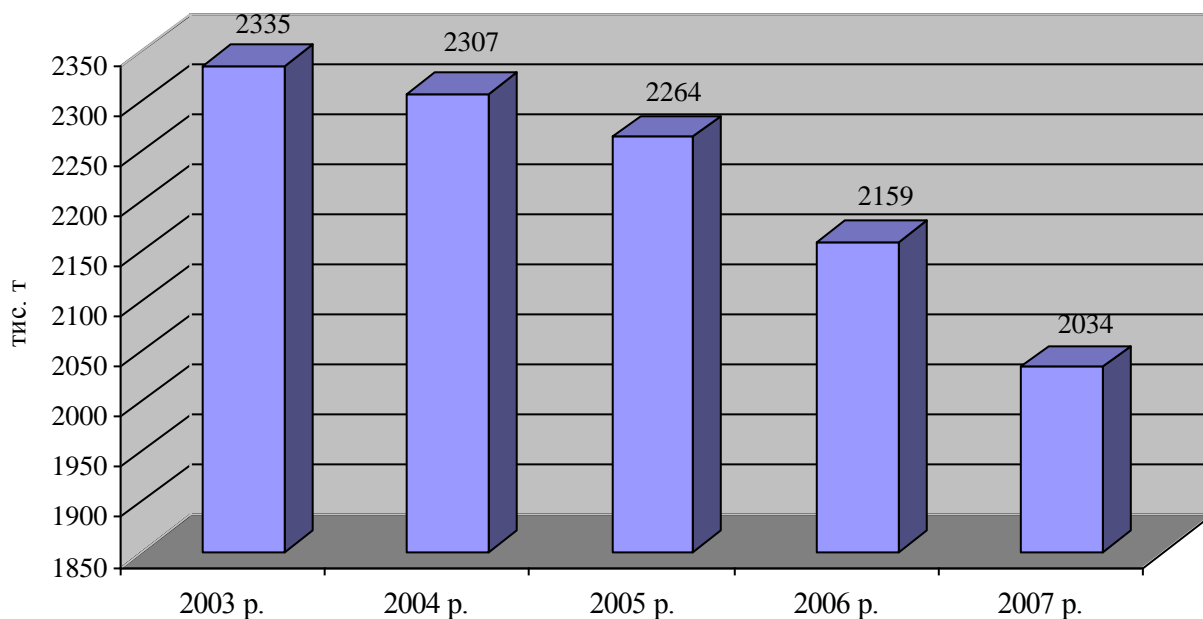


Рис. 2.1. Динаміка виробництва хлібу й хлібобулочних виробів в Україні за 2003-2007 роки

Функціональне призначення харчової промисловості по відтворенню людини, як головної продуктивної сили, є одним з пріоритетних економічних чинників, реалізація якого здійснюється шляхом задоволення фізіологічних потреб населення в основних продуктах харчування.

На рисунку 2.2 наведені статистичні дані, що відображають динаміку споживання хлібобулочних виробів (хліб та макаронні вироби в перерахунку на борошно; крупи, боби) населенням України на душу населення в рік, за останні 12 років.

Низький рівень споживання хлібобулочних виробів у 2007 році, з розрахунку на душу населення, обумовлений дією багатьох економічних чинників, основними серед яких є наступні:

- порушення економічних і технологічних зв'язків у системі виробництва продовольства;
- значне зростання цін на продукти харчування та різке зниження реальних доходів населення.

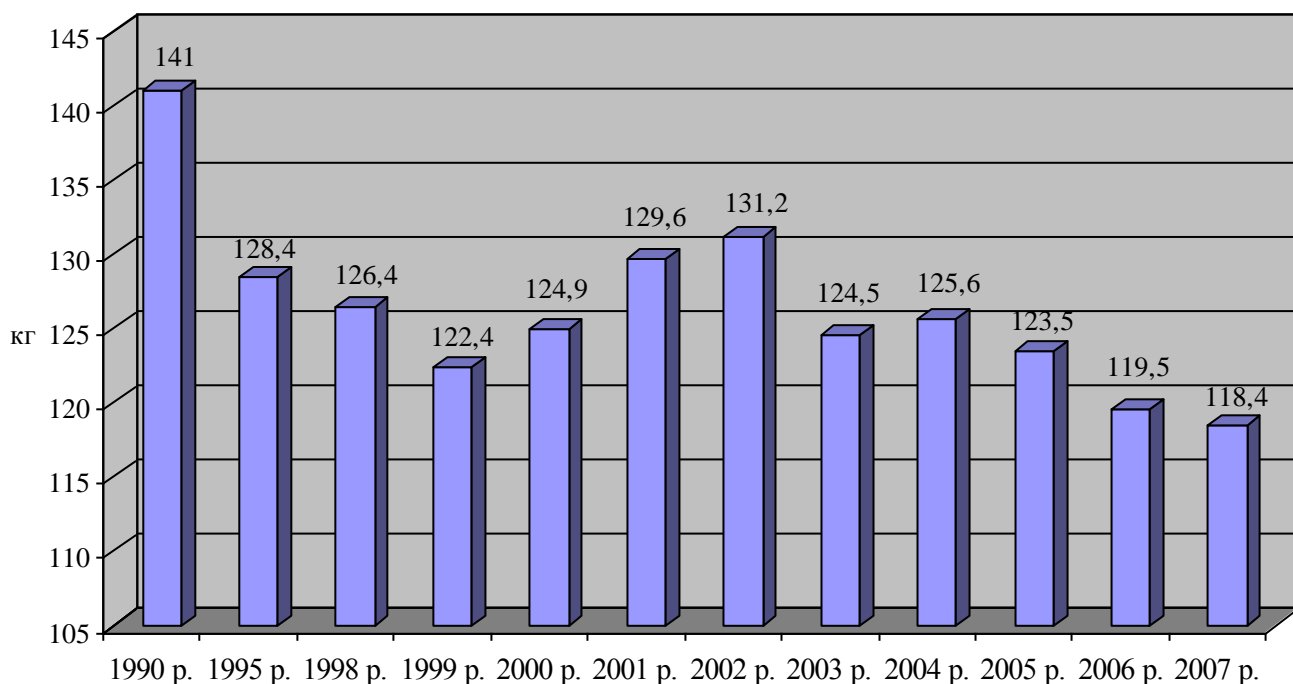


Рис. 2.2. Динаміка споживання хлібобулочних виробів населенням України на рік, на душу населення за 1990-2007 роки

Сучасна структура споживання продовольчих товарів істотно відрізняється від науково визначеної, тієї, що базується на фізіологічних нормах споживання основних продуктів харчування, розроблених Науково-дослідним інститутом гігієни харчування Міністерства охорони здоров'я України. Так, наприклад, фізіологічна норма споживання хлібних продуктів на душу населення на рік складає 101,0 кг, раціональна – 107,0 кг, а мінімальна норма споживання хлібних продуктів в кризовий період – 7,8 кг на місяць або 93,6 кг на рік [62, с. 114].

Регіональний ринок хлібобулочних виробів є складовою частиною загальнонаціонального ринку, тому він має як загальні характеристики із загальнонаціональним ринком, так і специфічні. Загальні характеристики визначаються тим, що регіональний ринок за низкою позицій регулюється державою та залежить від політики галузі в цілому.

При цьому звертає на себе увагу той факт, що функціонування хлібопекарських підприємств у ринкових умовах, вимагає проведення аналізу динаміки виробництва з урахуванням зміни чисельності населення. Динаміка чисельності населення Луганської області представлена на рисунку 2.3.

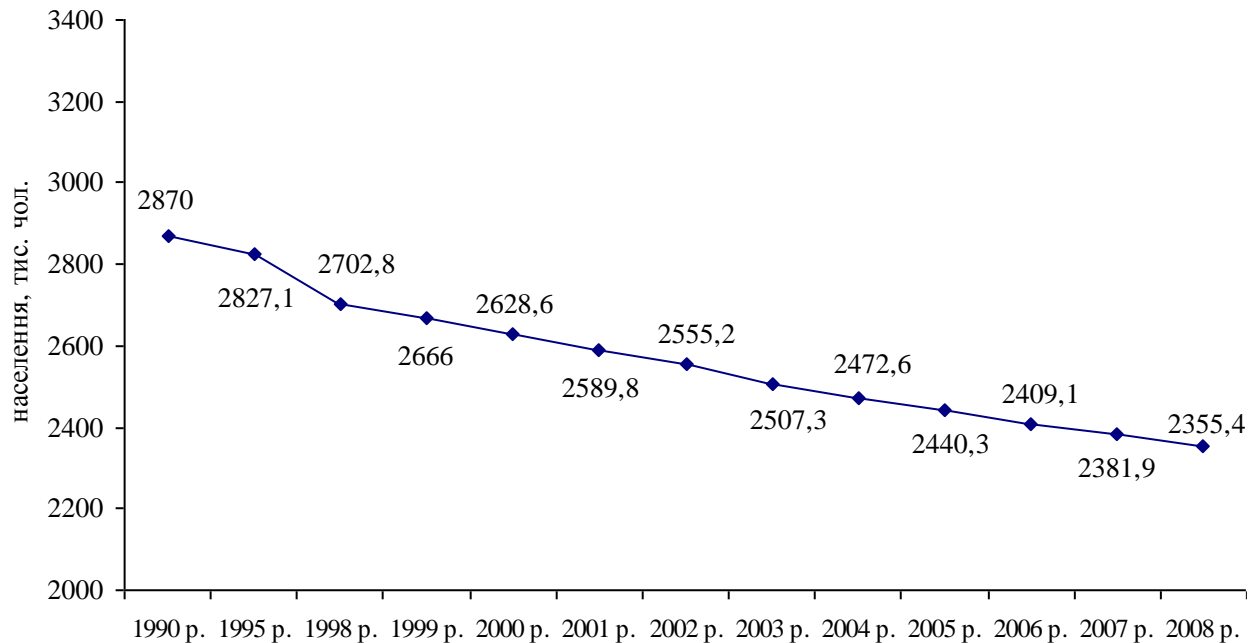


Рис. 2.3. Динаміка численності населення Луганської області

Результати аналізу зміни чисельності населення показують, що останніми роками спостерігається стійка тенденція до його зниження. Темп приросту чисельності населення в 2008 році у порівнянні з 1995 роком знизився на 16,3 %, а у порівнянні з 2000 роком на 10,1 %.

Порівняльний аналіз темпів скорочення чисельності населення з темпами зменшення виробництва хліба в порівняльних цінах дозволяє зробити висновок про те, що як для України в цілому, так і для Луганського регіону характерне зменшення реальних обсягів виробництва даного виду продукції (рис. 2.4).

При проведенні маркетингових досліджень хлібопекарської галузі важливо визначити число споживачів хлібобулочних виробів, якими є практично все населення Луганської області (рис. 2.5). При цьому раціональна норма споживання на душу населення на добу складає – 0,293 кг; на місяць – 8,9 кг; на рік – 107 кг.

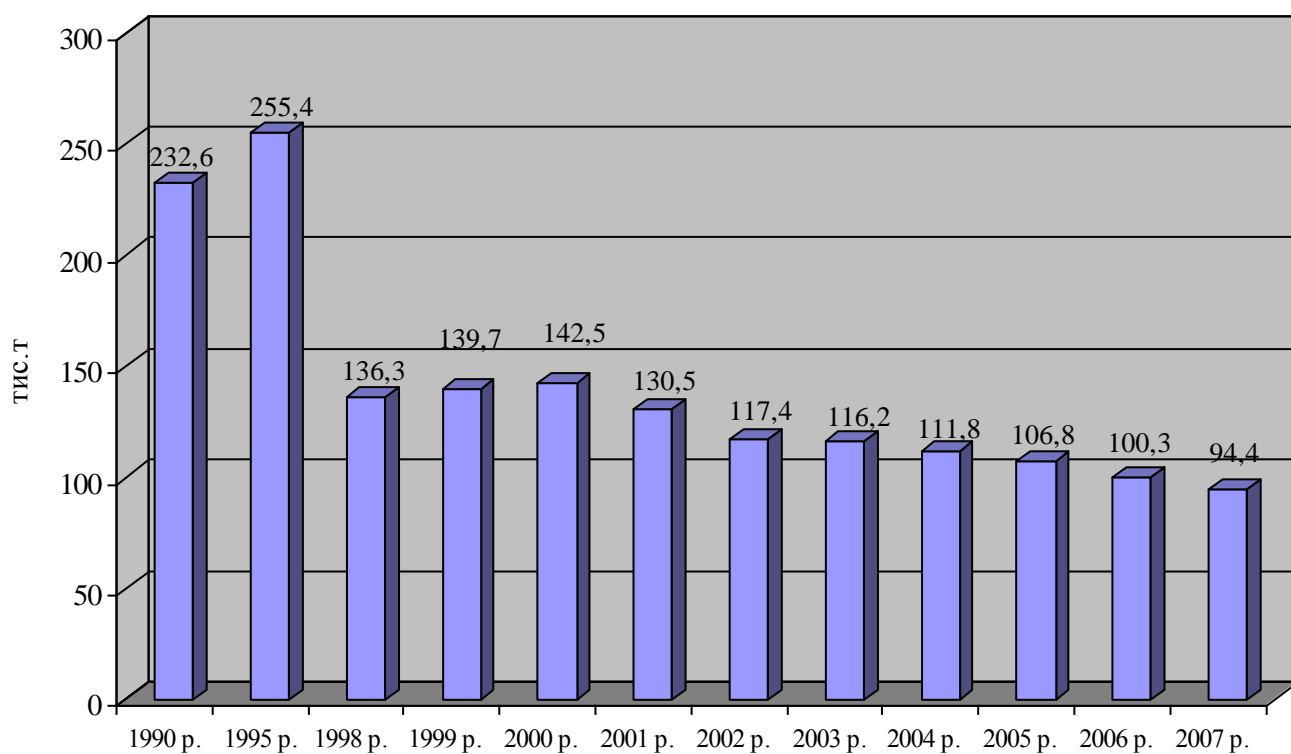


Рис. 2.4. Динаміка обсягів виробництва хлібобулочних виробів
Луганської області

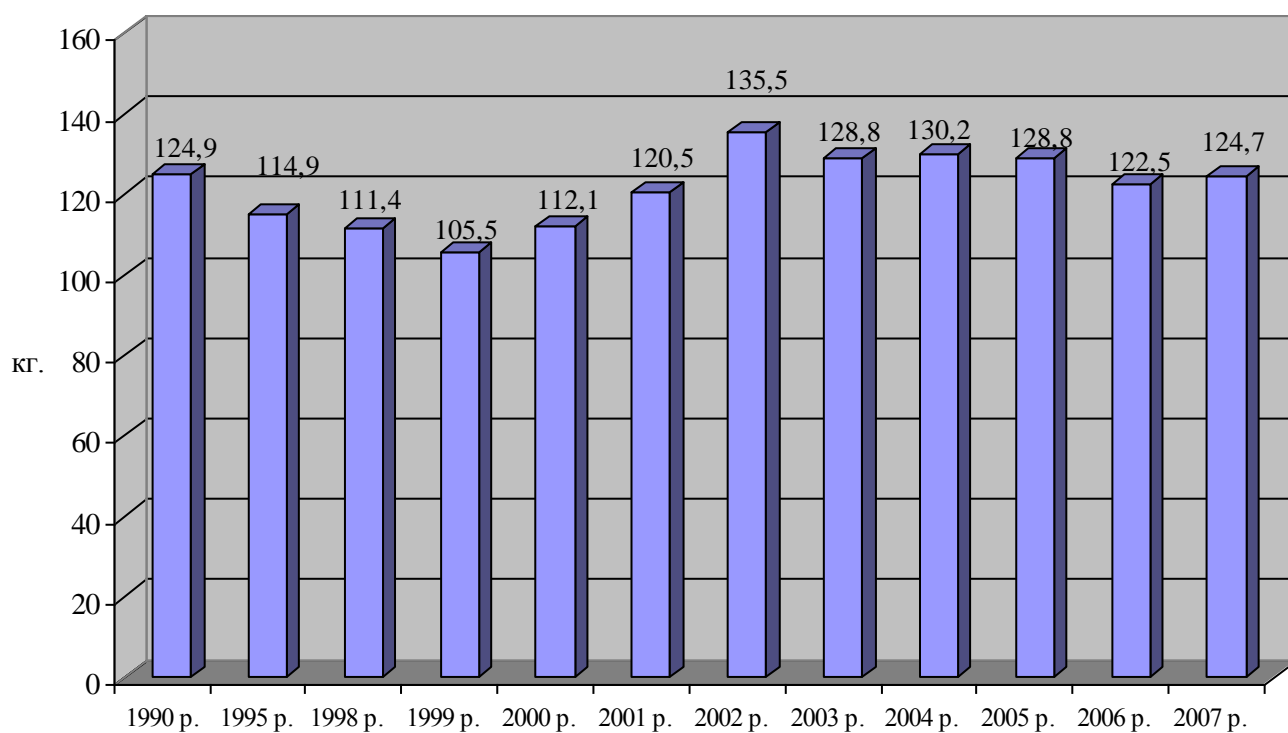


Рис. 2.5. Споживання хлібобулочних виробів на душу населення на рік
по Луганській області

Маючи дані про споживання хлібобулочних виробів на душу населення на рік і чисельність населення області, проведемо розрахунок потенційної ємкості ринку хлібобулочних виробів Луганської області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розрахунок потенційної ємкості ринку хлібобулочних виробів
Луганській області**

Роки	Середнє споживання хлібобулочних виробів на душу населення на рік (кг)	Населення тис. чол.	Потенційна ємкість ринку хлібобулочних виробів (т.)
1990	124,9	2870,0	358,5
1995	114,9	2827,1	324,8
1998	111,4	2702,8	301,1
1999	105,5	2666,0	281,3
2000	112,1	2628,6	294,4
2001	120,5	2589,8	312,1
2002	135,5	2546,2	345,0
2003	128,8	2507,3	322,9
2004	130,2	2472,6	321,9
2005	128,8	2440,3	314,3
2006	122,5	2409,1	295,1
2007	124,7	2381,9	297,0

Ємкість ринку хлібобулочних виробів рекомендується розраховувати шляхом перемножування середньорічного споживання хлібних продуктів на чисельність населення області, регіону або країни. При цьому необхідно відмітити, що група „хлібні продукти” включає не тільки хліб й хлібобулочні вироби, але й борошно, крупи, макаронні вироби і так далі, тому можливий потенційний розрахунок ємкості ринку хлібобулочних виробів.

Розрахунок ємкості ринку хлібобулочних виробів можливо проводити і іншим способом, для цього необхідна середня кількість хлібобулочних виробів споживаною однією людиною на добу, помножити на 365 днів і на чисельність населення в області, регіоні або країні. Але отримані методичні рекомендації за розрахунком ємкості ринку, на наш погляд, реально не відображають ситуацію в споживанні хлібобулочних виробів, оскільки не враховується вплив маркетингового середовища [127, с. 48].

Проведемо аналіз зміни потреб в хлібобулочних výroбах населення Луганської області (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни потреб в хлібобулочних výroбах
населення Луганської області**

Роки	Рациональна норма споживання хлібобулочних виробів на душу населення, кг			Населення тис. чол.	Потреба населення в хлібобулочних výroбах, кг		
	на добу	на місяць	на рік		на добу	на місяць	на рік
1990	0,293	8,9	107,0	2870,0	840,9	25543,0	307090,0
1995	0,293	8,9	107,0	2827,1	828,3	25161,2	302500,0
1998	0,293	8,9	107,0	2702,8	719,9	24054,9	289200,0
1999	0,293	8,9	107,0	2666,0	781,1	23727,4	285262,0
2000	0,293	8,9	107,0	2628,6	770,2	23394,5	281260,2
2001	0,293	8,9	107,0	2589,8	758,8	23049,2	277108,6
2002	0,293	8,9	107,0	2555,2	748,7	22741,3	273406,4
2003	0,293	8,9	107,0	2507,3	734,6	22315,0	268281,1
2004	0,293	8,9	107,0	2472,6	724,5	22006,1	264568,2
2005	0,293	8,9	107,0	2440,3	715,0	21718,7	261112,1
2006	0,293	8,9	107,0	2409,1	705,9	21441,0	257773,7
2007	0,293	8,9	107,0	2381,9	697,9	21199,0	254863,3

Аналізуючи статистичну інформацію можна зробити висновок про те, що при зниженні чисельності населення споживання хлібобулочних виробів також знижується і ємкість ринку. Це, звичайно не тому, що повністю насичений ринок, і споживання хлібобулочних виробів наближається до норми, це пов'язано перш за все зі змінами, що відбуваються в структурі споживання хлібобулочних виробів. Важке соціально-економічне положення в країні, низький рівень доходів населення, примушує населення купувати тільки продукти першої необхідності. Спостерігається тенденція збільшення домашньої випічки, особливо в сільській місцевості.

Маючи дані про потенційну ємкість ринку та динаміку зміни потреб у хлібобулочних výroбах, можемо проаналізувати ступінь задоволення потреб у хлібобулочних výroбах населення Луганської області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ступінь задоволення потреб в хлібобулочних výroбах населення
Луганської області**

Роки	Фактичне споживання хлібобулочних виробів на рік (т) <i>Фс</i>	Обсяг хлібобулочних виробів, обумовлених раціональною нормою споживання на рік (т) <i>Нп</i>	Ступінь задоволення потреб у хлібобулочних вyroбах, % $\text{Фс} / \text{Нп} \times 100\%$
1990	358,5	307,1	116,7
1995	324,8	302,5	107,4
1998	301,1	289,2	104,1
1999	281,3	285,3	98,6
2000	294,4	281,3	104,7
2001	312,1	277,1	112,6
2002	345,0	273,4	126,2
2003	322,9	268,3	120,4
2004	321,9	264,6	121,7
2005	314,3	261,1	120,4
2006	295,1	257,8	114,5
2007	297,0	254,9	116,5

Разом із тим слід відмітити, що сучасні умови соціально-економічного розвитку як України в цілому, так і регіонів, створюють насущну необхідність зміни у загальній стратегії діяльності хлібопекарських підприємств. І в цьому нам істотну допомогу надають маркетингові дослідження, які створюють можливість прогнозувати свої дії так, щоб зменшити, наскільки це можливо, підприємницький ризик в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку.

Маркетинг хлібобулочних виробів можна охарактеризувати як систему управління ринком хлібобулочних виробів, яка включає процес визначення, аналізу, прогнозування, створення та розвитку побажань споживачів, а також організацію всіх ресурсів для задоволення потреб покупців з оптимальним прибутком для виробника.

В той же час необхідно чітко розуміти, що концепція маркетингу дає можливість аналізувати, оптимізувати та задовольняти попит споживачів, але вона є лише керівництвом до планування, загальною стратегією діяльності. Підприємство повинне також враховувати свої сильні та слабкі сторони у виробництві, технології, фінансах, збутовій діяльності. Плани маркетингу повинні погоджувати цілі, вимоги споживачів і ресурсні можливості. Інакше вони будуть недосяжними. Крім того, необхідно оцінювати вплив конкуренції, державне регулювання та інші сили, які впливають на досліджуване підприємство [26, с. 29].

Ринок хлібобулочних виробів характеризується найбільш тісною взаємодією між попитом та пропозицією. На пропозицію хлібобулочних виробів впливають такі чинники, як зміна суспільних потреб, попиту населення та прискорення НТП. Крім того, в умовах все більшого насичення ринку різноманітними продовольчими товарами, ростуть вимоги споживачів до їх асортименту та якості; посилюється об'єктивна необхідність повнішого задоволення попиту не населення в цілому, а конкретних соціально-економічних груп споживачів; повинен використовуватися маркетинговий принцип сегментації ринку. І тоді пропозиція буде чітко орієнтована на відповідність соціально-економічним, національним, віковим, психологічним характеристикам певного контингенту споживачів [67, с. 40].

Попит визначає ємкість ринку – це частина пропозиції, яка може бути реалізоване в обмін на платіжні засоби при даному рівні та співвідношенні роздрібних цін.

Таким чином, попит - це винесені на ринок конкретні платоспроможні потреби. Платоспроможність є найважливішою межею та особливою властивістю попиту. Але в той же час попит на хлібобулочні вироби – це і сукупність цілком певних вимог до конкретних виробів з відомими функціонально-споживчими та естетичними властивостями.

В оцінках покупців визначається рівень відповідності хлібобулочних виробів, які надходять у продаж, сучасним уявленням різноманітних груп споживачів про необхідність, доступність за ціною, смаком і інші вимоги, які входять до складу пропозиції на ці вироби. Переваги споживачів визначаються як у формі прямої переваги – придбання даного виробу або, навпаки, відмова від придбання конкретного виробу, так і у формі думок про переваги того або іншого виробу але у порівнянні з аналогічними йому виробами за призначенням або про недоліки, які знижують споживчу цінність, корисність хлібобулочних виробів. Вивчення споживчих оцінок є головною частиною маркетингового дослідження споживачів. При вивченні споживчих оцінок хлібобулочних та кондитерських виробів слід враховувати їх відносність, тому що вони визначаються за допомогою порівняння даного продукту з іншими, а їх конкретний зміст прямо залежить від якісного складу пропозиції хлібобулочних виробів відповідного вигляду. Тобто споживач хлібобулочних виробів, як правило, порівнює лише з вже існуючим товаром, не виражаючи припущень і побажань у порівнянні з гіпотетично ідеальним товаром.

Таким чином, маркетингові зусилля безпосередньо впливають на більшість чинників формування попиту на хлібобулочні та кондитерські вироби.

Керівники та провідні фахівці досліджуваних підприємств (20 чоловік) оцінили значущість кожного чинника, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, що випускає хлібобулочні вироби за 10-бальною шкалою (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Оцінка значущості основних чинників, що впливають
на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств**

№ п/п	Найменування чинника	Оцінка в балах
1.	Хліб як продукт	9,2
2.	Канали збуту	8,3
3.	Ціна на хлібобулочні вироби	7,6
4.	Методи та способи просування хлібобулочних виробів на ринку	6,5

У результаті обробки експертних оцінок були отримані коефіцієнти, які дозволили проранжувати ці групи чинників. Результати ситуаційного аналізу свідчать про те, що найбільш значущою групою чинників при оцінці діяльності хлібопекарського підприємства є сам продукт; друге місце належить каналам збуту, третє місце займає ціна на хлібобулочних і на четвертому місці - методи та способи просування хлібобулочних виробів на ринку.

Результати експертної оцінки були взяті за відправну точку при проведенні подальших досліджень на регіональному ринку хлібобулочних виробів. Якщо виходити з того, що для даного ринку найбільш значущою групою чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є продукт, то необхідно детальніше розглянути особливості товарної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Розробка та ефективність функціонування хлібопекарських підприємств базується на знанні ринків (зовнішнього середовища) і реальних можливостей підприємств (внутрішнього середовища). Ці знання підприємства отримують у результаті здійснення повномасштабної аналітичної функції маркетингу.

У ході дослідження був використаний метод маркетингового дослідження – анкетний опит споживачів, у якому взяло участь 1200 мешканців Луганської області (м. Луганськ, м. Краснодон, м. Молодогвардійськ, м. Свердловськ, м. Ровеньки, м. Антрацит, м. Стаханов). При формуванні вибіркової сукупності для проведення маркетингового опиту використовувався

метод випадкового відбору. Як генеральна сукупність виступила загальна кількість мешканців Луганської області за даними на 2008 р. (2355,4 тис. чол.). Обсяг вибірки склав 0, 05 % всій генеральній сукупності. Цей показник входить у довірчі межі значень для визначення достовірності отриманих результатів $p = 0,75$, оскільки мінімальні значення для отримання коефіцієнта достовірності 0,75 при обсязі генеральної сукупності більш 1млн. складає 0,03 % [66, с. 205].

Для виявлення думки споживачів про насиченість ринку хліба й хлібобулочних виробів нами було проведено анкетування покупців у продовольчих магазинах. Повний зміст анкети наведено в додатку А.

Результати дослідження свідчать про те, що більшість опитаних споживачів оцінюють насиченість ринку хліба як достатню (54 %) та високу (13 %). Положення на ринку хлібобулочних виробів дещо гірше: сумарна частка достатніх і високих оцінок складає 56 %, що на 11 % нижче, ніж по ринку хліба. При цьому споживачі обласного міста (1-а група) оцінюють насиченість хліба на регіональному ринку як достатню; жителі районних міст (2-а група) – як задовільну; жителі селищ міського типу (3-а група) – як недостатню та жителі сіл (4-а група) вважають, що ступінь насиченості ринку хліба низький. Результати проведеного дослідження представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка споживачами насиченості ринку хліба

Група споживачів	Оцінка насиченості, бали				
	Висока (0-8)	Достатня (6-7)	Задовільна (4-5)	Недостатня (2-3)	Низька (до 1)
Перша група		7,1			
Друга група			4,8		
Третя група				2,6	
Четверта група					0,9

Результати ситуаційного аналізу досліджуваного ринку свідчать про те, що одним із чинників, що впливають на обсяги продажів хліба, є середній дохід сім'ї (рис. 2.6).

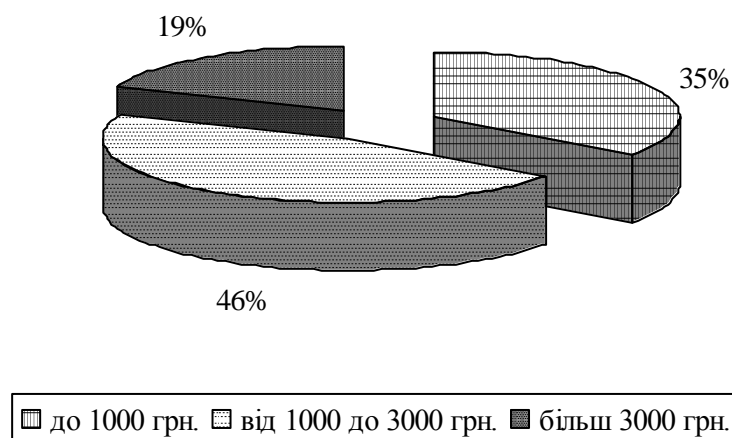


Рис. 2.6. Розподіл покупців за рівнем доходів (грн./міс.)

Як видно з діаграми, представленої на рисунку 2.6, серед населення Луганської області, спостерігається певна полярність у розмірі щомісячних доходів сім'ї: до 1000 грн. – 35 % і від 1000 до 3000 грн. – 46 %. Середню позицію займає сегмент покупців, що мають дохід понад 3000 грн. і вище, що становить 19 % всіх опитаних покупців.

Оцінюючи стан ринку хлібобулочних виробів у Луганській області в поточному періоді в порівнянні з попередніми роками, більшість опитаних покупців (55 %) відзначили його поліпшення; 37 % вважають, що ситуація не змінилася, тоді як 8 % відзначають деяке погіршення на даному споживчому ринку.

Поява приватних міні-пекарень сприяла вирішенню ряду проблем, що стосуються ефективності роботи хлібокомбінатів. Велика та складна структура, та організація виробничих процесів хлібопекарських підприємств, призвели до незадовільних результатів, які характеризуються наступними моментами: складність у визначенні відповідального за кінцевий результат, що спричинило неможливість визначення відповідальних осіб за ухвалення рішень про удосконалення; відносно низька мотивація працюючого персоналу, що

характеризується зниженням якості праці та продуктивності; проблема впровадження будь-якого нововведення із-за складних взаємин між керівниками виробничих підрозділів. Звідси слідує, що ефективна діяльність, тобто ефективні витрати на виробництво продукції, пристосованої до ринку, простіше здійснювалися в невеликій структурі, оскільки більше уваги можна приділяти перевагам покупців і якості продукту.

Таким чином, функціонування хлібопекарських підприємств, насамперед, визначається особливостями ринкових умов, що склалися на досліджуваному регіональному ринку хлібобулочних виробів.

Як показують результати анкетування: покупці найчастіше купують хлібобулочні вироби недалеко від місця проживання. Звідси, при вивченні збуту в системі маркетингової діяльності хлібопекарських підприємств нами була дана оцінка та проведений аналіз, чинників, що впливають на ухвалення рішення споживачів щодо здійснення покупки хліба і хлібобулочних виробів.

Вибір місця покупки хліба та хлібобулочних виробів пояснюється споживачами, в основному, близькістю торгового підприємства до місця мешкання – 57 % або роботи – 17 % (рис. 2.7).

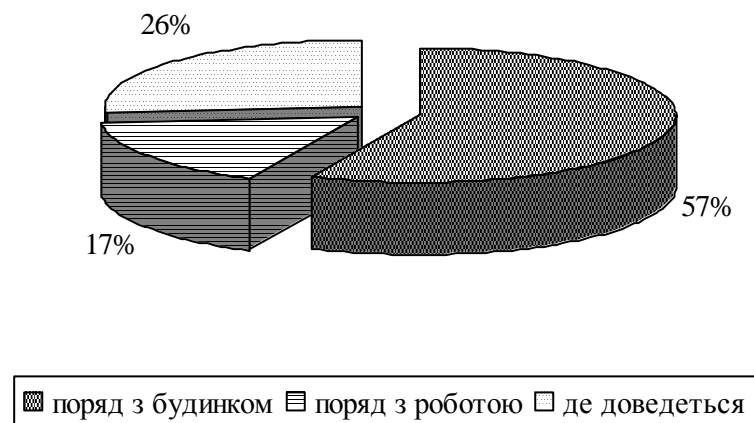


Рис. 2.7. Розподіл покупців за місцем покупки хліба

Таким чином, переважне значення має час, що витрачається на придбання хліба. Слід зазначити, що для частини споживачів (26 %) не має значення, де купувати хліб.

Результати аналізу частоти здійснення покупки хліба (рис. 2.8), свідчать про те, що велика частина опитаних споживачів купують хліб щодня (44 %), ще 35 % – один раз у два дні, 18 % опитаних споживачів купують хліб двічі на тиждень, і лише 3 % – один раз на тиждень. Пропонований сьогодні виробниками розвіс хліба та хлібобулочних виробів задовольняє тільки 50 % опитаних покупців, для 30 % вага не має значення, а 20 % – він не задовольняє.

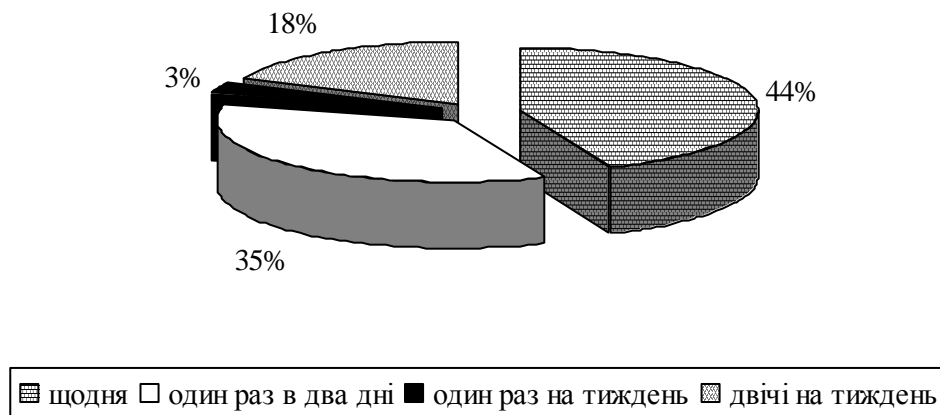


Рис. 2.8. Розподіл покупців за частотою здійснення покупки хліба

Для раціонального та ефективного використання ресурсів підприємства виробники повинні чітко визначити, в яких сегментах ринку їм вигідно буде працювати, виходячи зі своїх техніко-організаційних, технологічних, ресурсних та соціально-економічних умов і можливостей. Пропонуючи свій товар або послугу певної частини спільного ринку, підприємство тим самим встановлює свій цільовий ринок.

В основі використовуваної товарної політики лежить формування товарного асортименту продукції, як головного чинника, що впливає на конкурентоспроможність продукції. Для всіх підприємств, зайнятих виробництвом і реалізацією хлібобулочної продукції, початковим етапом є створення виробничого асортименту, необхідного для виходу на споживчий ринок.

Так, результати аналізу проведеного нами дослідження свідчать про те, що 62 % опитаних покупців представлений на ринку асортимент хлібобулочної

продукції вважають широким, ще 17 % вважають його дуже широким. Результати проведеного анкетного опиту свідчать про те, що майже 80 % респондентів задоволено широтою пропонованого в роздрібній торгівлі асортименту хлібобулочних виробів. Згідно оцінці 17 % опитаних покупців пропонований асортимент слід вважати обмеженим, тобто вони вважають, що виробники хлібобулочних виробів дублюють один одного у видах продукції, що випускається. 4 % із загального числа респондентів категорично заявили про те, що пропонований на даному ринку асортимент товарів вузький, а деякі з них навіть виходили з конкретними побажаннями, які види хлібобулочної продукції вони хотіли б бачити у продажу.

Отже, при сприятливій в цілому ситуації по асортименту представлених на ринку хліба й хлібобулочних виробів 21 % опитаних споживачів вважають необхідним його подальше розширення. Попит споживачів на булочні вироби (рогалики, плетінки з маком, рулет з маком, булки) також істотно розрізняється. Найбільшим попитом користуються рогалики (63 %) та булки (54 %). Попит на плетінку та рулет з маком значно нижче та складає, відповідно 38 % і 33 %. Результати дослідження показали, що, окрім хліба, певна частина споживачів купує ще й булочні вироби. При цьому час придбання даного виду хлібобулочних виробів різна (рис. 2.9).

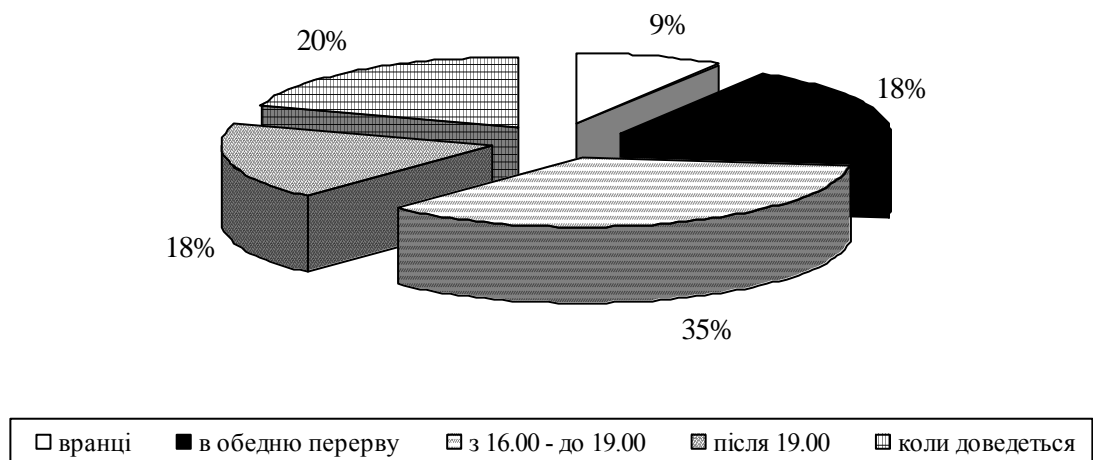


Рис. 2.9. Розподіл споживачів по часу придбання хлібобулочних виробів

Для задоволення потреби в хлібі, споживач пред'являє загальні для всіх виробників вимоги: хлібобулочні вироби повинні бути свіжоспеченими та мати хорошу випічку. У зв'язку з цим певної значимості набуває чинник режиму роботи підприємства, яке займається безпосередньо реалізацією виробленою продукції.

Для дослідження переваг споживачів на ринку хлібобулочних виробів були використані дві класифікаційні ознаки: спосіб випічки хліба, вигляд і сорт борошна, з якого випікається хліб. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що найбільша перевага (42 % опитаних споживачів) віддається круглому хлібу; кожен десятий рецензент віддає перевагу формовому хлібу і трохи менше – близько 24 % опитаних покупців віддають перевагу батонам (рис. 2.10).

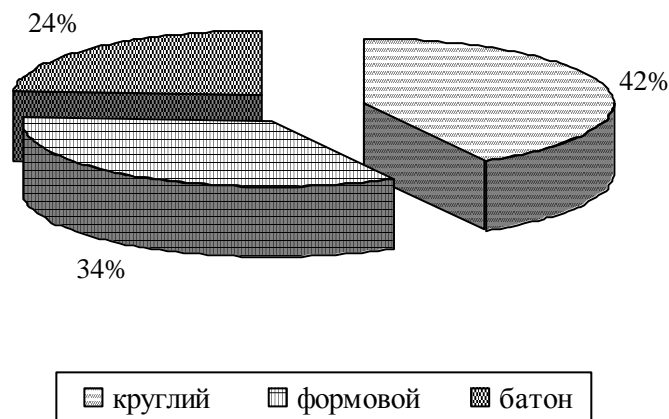
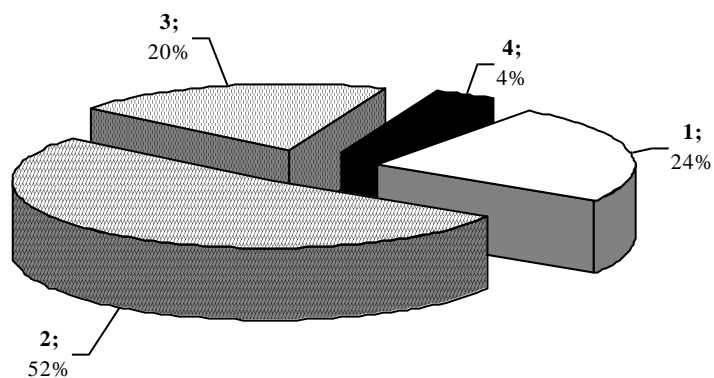


Рис. 2.10. Розподіл споживачів по їх перевазі хліба залежно від способу випічки

Результати дослідження переваг споживачів залежно від гатунку борошна, з якого випікається хліб, свідчать про те, що серед загального числа респондентів хлібу з пшеничного борошна вищого гатунку віддають перевазі 52 % споживачів; 20 % – віддають перевагу хлібу з пшеничного борошна першого гатунку та для 4 % споживачів гатунків пшеничної муки не має значення. Отже, частка споживачів, що віддають перевагу хлібу з житнього борошна хлібу з пшеничного борошна складає 24 % (рис. 2.11).



де, 1 – споживачі, які віддають перевагу хлібу з житнього борошна;

2 – споживачі, які віддають перевагу хлібу з пшеничного борошна вищого ґатунку;

3 – споживачі, які віддають перевагу хлібу з пшеничного борошна першого ґатунку;

4 – споживачі, які віддають перевагу хлібу з пшеничного борошна незалежно від його ґатунку.

Рис. 2.11. Розподіл споживачів по їх перевазі хліба залежно від ґатунку борошна

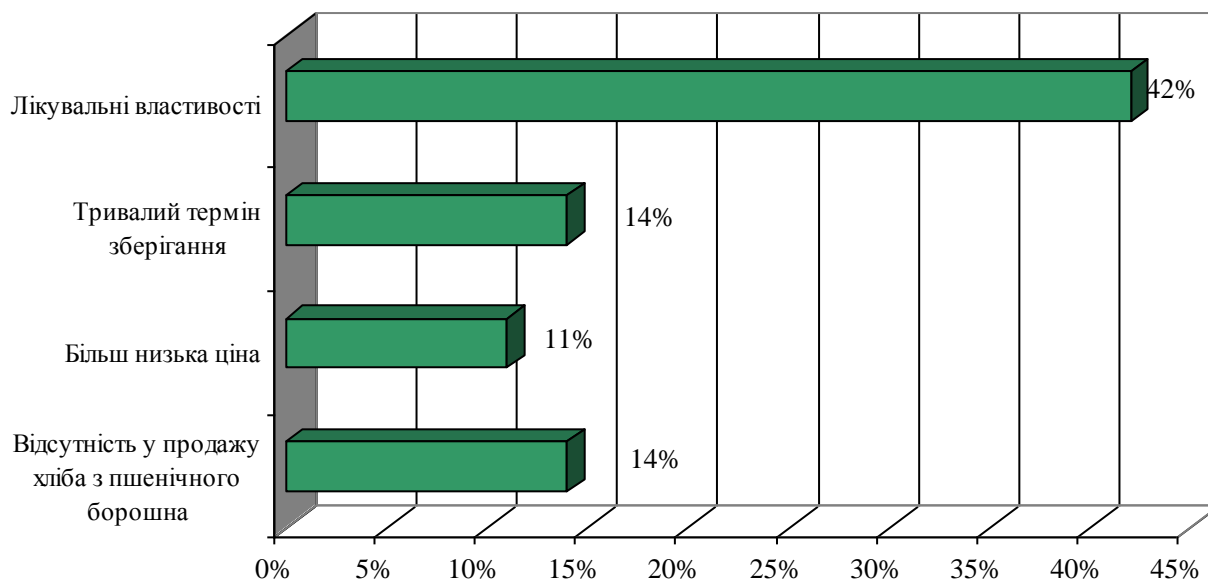


Рис. 2.12. Розподіл споживачів залежно від чинників, що обумовлюють їх переваги хліба з житнього борошна

Проводячи маркетингові дослідження, необхідно відзначити, що проблема якості хлібобулочних виробів що поступають на Луганський регіональний ринок, є дуже актуальною, оскільки, разом з вище переліченими чинниками, обумовлюючими важливість даного питання для всіх груп товарів продовольчого ринку, додається ще і той факт, що хліб є особливим видом продукту харчування.

Результати маркетингового дослідження показали, що при високому загальному відсотку споживачів, які не задоволені або не завжди задоволені якістю хліба (15 % і 45 %), слід виділити думку споживачів по відношенню до якості хліба, який випускають хлібопекарські підприємства, і хліба, який випускають міні пекарні. Як видно з представленої діаграми, на рисунку 2.13, близько 40 % опитаних споживачів задоволено якістю хлібобулочних виробів.

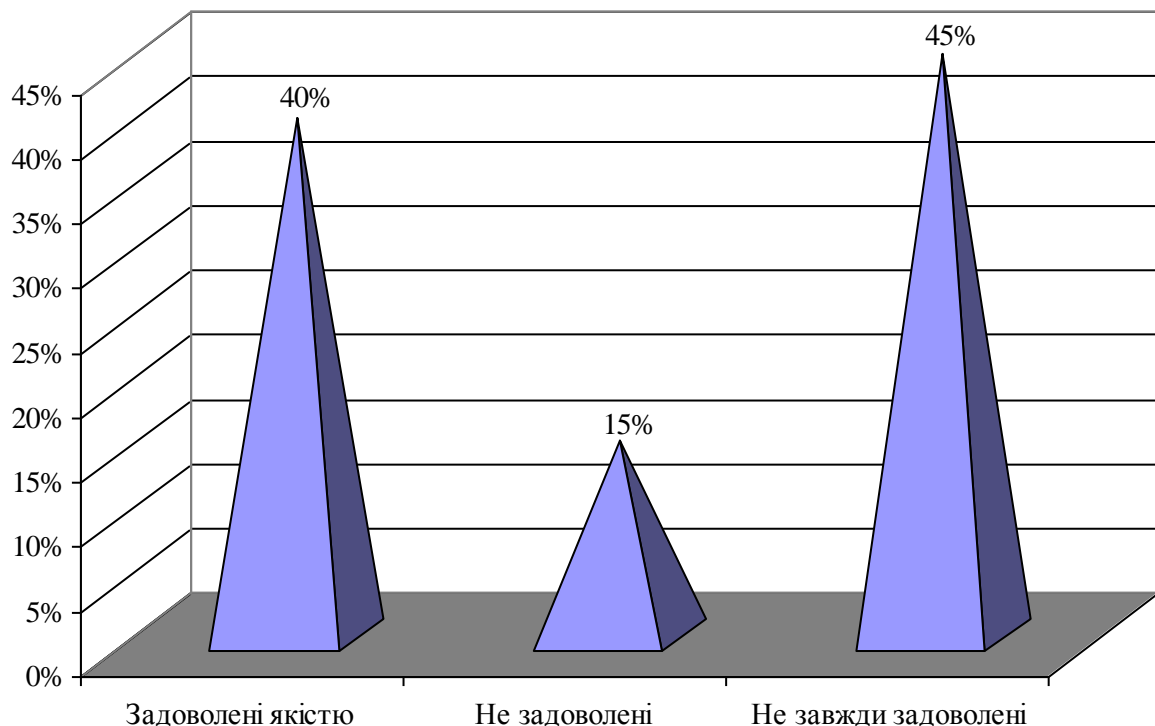


Рис. 2.13. Відношення споживачів до якості хліба

Розподіл споживачів, виходячи із чинників, по яких вони обирають вироби хлібопекарних підприємств, зображено на рисунку 2.14.

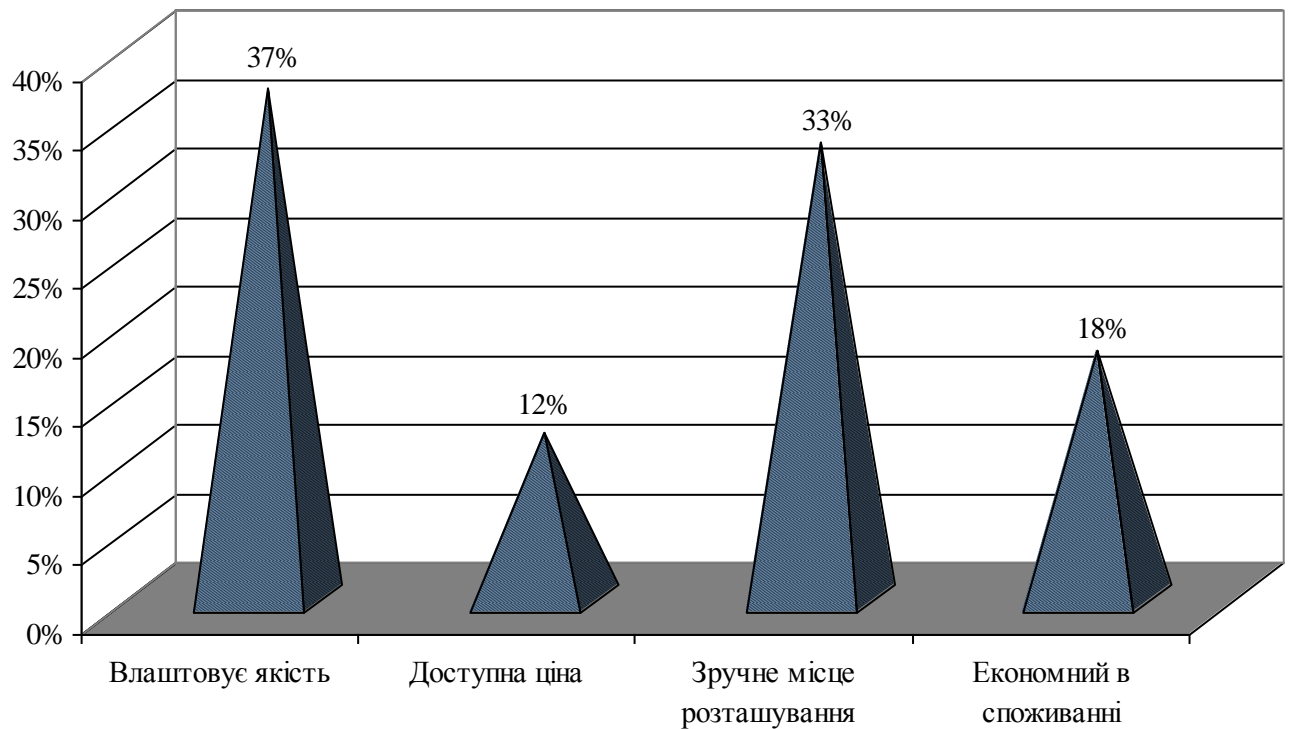


Рис. 2.14. Причин купівельних переваг хліба вироблено хлібопекарськими підприємствами

Як видно з представленої діаграми визначальним чинником, що обумовлює перевагу покупців відносно хлібозаводського хліба є якість. Аналіз відповідей респондентів на питання негативного відношення до хліба, який випікають міні пекарні, показав, таке ставлення споживачів до якості виробленого хліба: швидко черствішає, пліснявіє при зберіганні, кришиться при нарізці. При цьому більш половини покупців (58 %) відзначає, що хліб непридатний до зберігання (швидко черствішає і пліснявіє). Така особливість хліба, що випікається міні пекарнями, пояснюється порушенням технології його випічки та, відповідно, виробництва недоброякісного хліба.

Порівняльний аналіз показав, що проблема якості хлібобулочної продукції, яка поступає на продовольчий ринок, на сьогоднішній день є однією з найбільш актуальних. Особливо підвищилася значущість цієї проблеми у зв'язку з перебудовою всього господарського механізму в Україні, яка супроводжується появою різних форм власності.

Проведений статистичний аналіз підтверджує, що роль хлібобулочних

виробів має важливе значення, оскільки є продуктом першої необхідності. Відвіку, на Україні, хліб вважається основним продуктом споживання та його достатнє виробництво, було і буде одним з критеріїв життєвого рівня населення.

В цілому, ємкість внутрішнього продовольчого ринка залишається низькою, а ціни на продовольчі товари – відносно високими в порівнянні з особистими доходами середньо- і низькооплачуваних груп громадян. Тому в значній мірі зростає частка витрат на продукти харчування в сімейних бюджетах, що є характерною особливістю рівня та якості життя нашої країни в умовах ринкової економіки.

Не останню роль у маркетингових дослідженнях відіграють чинники макромаркетингового середовища підприємств хлібопекарської галузі, також безпосередній вплив мають питання культури, історії та національні традиції в споживанні хліба. Проте не будь-який хлібобулочний виріб сприймається споживачами як хліб. У цьому плані дуже важливо відмітити, що, як правило, люди літнього віку не беруть батони, булки і так далі, а тільки хліб, випечений за відповідною традиційною технологією, властивою тільки великим хлібопекарським підприємствам.

В результаті розвитку НТП були створені міні-пекарні. Міні-пекарні з конвекційними, ротаційними і номерними печами продуктивністю від 200 до 1000 кг в зміну дозволяють випікати широкий асортимент хлібобулочних виробів відмінної якості. Але, як правило, ці хлібобулочні вироби віддають перевазі молоді люди.

У результаті проведеного аналізу чинників макромаркетингового середовища підприємств хлібопекарської галузі, можна зробити висновок про те, що виробникам хлібобулочних виробів доводиться враховувати вплив багатьох чинників (табл. 2.6).

Тип ситуації що склалася на ринку хлібобулочних виробів

ДИНАМІКА	низька	<i>Ситуація низької невизначеності</i>	<i>Ситуація помірної невизначеності</i>
		Чинників мало Чинники схожі Чинники не змінюються	Чинників багато Чинники не схожі Чинники не змінюються
	висока	<i>Ситуація помірно високій невизначеності</i>	<i>Ситуація високої невизначеності</i>
		Чинників мало Чинники схожі Чинники постійно змінюються	Чинників багато Чинники не схожі Чинники постійно змінюються
		СТУПІНЬ СКЛАДНОСТІ	
		низька	висока

Ситуацію, яка склалася на даний час на ринку хлібобулочних виробів можна охарактеризувати, як помірної невизначеності. Вона характеризується безліччю чинників, які не схожі між собою, але при цьому практично не змінюються.

Високий ступінь складності зовнішнього середовища визначається безліччю макромаркетингових чинників і силами мікрмаркетингового середовища та їх несхожістю. Зовнішнє середовище підприємств-виробників хлібобулочних виробів відносно стабільне та не зазнає різких змін.

Для подальшого проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємствам необхідні маркетингові дослідження ринку хлібобулочних виробів з метою виявлення конкретних виробників – потенційних конкурентів, визначення їх особливостей, аналізу структури ринку та критеріїв його сегментації, тощо. Методичні рекомендації щодо маркетингових досліджень підприємств хлібопекарської галузі на ринку хлібобулочних виробів розроблені на прикладі Луганської області.

2.2. Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств

Будь-яке підприємство знаходиться та функціонує в певному маркетинговому середовищі. Всяка дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо дане середовище допускає її здійснення. Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами фірми та впливають на можливості керівництва встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішної співпраці. Маркетингове середовище складається із зовнішнього та внутрішнього середовища [130, с. 24].

Зовнішнє середовище є джерелом, яке живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі тим самим можливість існування, проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, та на них претендують й інші підприємства, які функціонують в його рамках. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси зовнішнього середовища, що в свою чергу може ослабити його потенціал. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке давало б йому можливість підтримувати існуючий потенціал необхідному на рівні для досягнення поставлених цілей, і тим самим давала б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі. Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище, за допомогою чинників економічного, демографічного, науково-технічного, політично-правового, культурного і природного характеру [26, с. 31].

В свою чергу, внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить той потенціал, що дає підприємству можливість функціонувати, а, також, існувати та виживати в певний відрізок часу, але в той

же час може бути і джерелом проблем в тому випадку, якщо не забезпечує його необхідними умовами для функціонування. Мікросередовище представлене силами, які мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей по обслуговуванню клієнтури (постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями) (рис. 2.15) [163, с. 55].



Рис. 2.15. Макро- і мікросередовище хлібопекарських підприємств

Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства та втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке в ньому займає підприємство.

При цьому стратегічне управління вивчає внутрішнє середовище для того, щоб розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнє – насамперед для того, щоб розкрити ті ризики, погрози та можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні та досягненні своїх цілей [5, с. 214].

Отже, для оцінки чинників зовнішнього середовища проведемо аналіз PEST-факторів, (політичних, економічних, соціально-культурних і техніко-технологічних чинників) і оцінимо ступінь їх впливу на здійснення маркетингової діяльності хлібопекарських підприємств Луганської області (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Профіль макросередовища хлібопекарських підприємств
Луганської області**

Група чинників	Чинник	Стан чинника	Ступінь впливу	Характер впливу	Загальна оцінка впливу
Політичні	1. Внутрішня політична криза	5	5	↓	4
	2. Високий динамізм у законодавстві	5	4	↓	3
	3. Неефективність економічних реформ	5	3	↓	2
	4. Недосконалість внутрішньої політики держави	5	4	↓	3
	5. Нестабільність зовнішньої політики держави	4	3	↓	2
	6. Контроль за дотриманням антимонопольного законодавства	5	3	↑	3
Економічні	1. Світова фінансово-економічна криза	5	5	↓	5
	2. Імпорт дешевих товарів	5	5	↓	5
	3. Податкова політика	5	5	↓	5
	4. Інфляційні процеси	4	3	↓	3
	5. Безробіття	4	4	↓	3
	6. Доходи населення	5	5	↓	3
Соціально-культурні	1. Демографічна ситуація	5	4	↓	2
	2. Рівень життя населення	4	3	↓	2
	3. Система цінностей	2	2	↑	1
Техніко-технологічні	1. Науково-технічний потенціал	2	2	↑	2
	2. Впровадження нових технологій	2	2	↑	2
	3. Впровадження нових товарів	3	3	↑	3
	4. Фінансування наукоємних галузей	3	3	↑	2

Аналіз PEST-факторів, проведений на підставі профілю макросередовища, дозволяє визначити реальні можливості та загрози зовнішнього середовища для хлібопекарських підприємств (рис 2.16).



Рис. 2.16. Результати аналізу PEST-факторів

В цілому, ситуація в хлібній промисловості України характеризується неухильним падінням темпів виробництва, погіршенням якості сировини та готової продукції, а також значним падінням обсягів реалізації продукції, що

пояснюється: загальною фінансово-економічною та політичною ситуацією, що склалася в Україні; різким падінням рівня платоспроможності населення.

Для детальнішого дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність хлібопекарських підприємств, доцільно розділити функціонуючі підприємства даної галузі на три групи: великі, середні, малі, оскільки ступінь впливу досліджуваних чинників і стійкість до їх дій в підприємствах виділених груп, різний.

В ході дослідження було взято 20 хлібопекарських підприємств на ринку хлібобулочних виробів Луганської області, та згруповані залежно від обсягу виробництва продукції, що випускається, в натуральному вигляді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Групування хлібопекарських підприємств Луганської області
за обсягом виробленої продукції**

Назва підприємства	Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі, тис.т			
	2005 рік	2006 рік	2007 рік	Темп росту, %
Великі (обсяг виробництва більше 5000 т)				
ВАТ „Коровай” Луганський х/к	16,7465	18,4682	21,6954	117,47
ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	12,4623	12,6824	14,2345	112,24
ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	8,6445	9,5834	10,2578	107,04
ЗАТ „Агротон”	10,3281	9,3271	9,8437	105,54
ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	7,8757	7,8180	7,2483	92,71
ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	9,0911	9,7793	9,3027	95,13
ВАТ „Росток”	5,7704	5,6472	5,2652	93,24
Середні (обсяг виробництва від 1000 т до 5000 т)				
ВАТ „Коровай” Антрацитівський х/к	4,7462	4,6830	4,3970	93,90
ВАТ „Коровай” Краснолуцький х/к	4,6352	4,6258	4,4296	95,20
ВАТ „Коровай” Старобільський х/к	2,4974	2,6897	2,3619	87,81
ТОВ „Укр-вереск”	2,8765	2,6543	2,6312	99,13
ТОВ „Папаснянський х/к”	3,2012	3,0340	3,1420	103,56
ВАТ „Луганськмлин”	3,2613	2,8912	2,6112	90,32
Малі (обсяг виробництва до 1000 т)				
СП Біловодський х/к	0,4750	0,6200	0,6785	109,44
Х/к Марківського РСТ	0,3200	0,2850	0,2800	98,25
ТОВ „Пегас”	0,3178	0,3460	0,3398	98,21
ТОВ „Промінь”	0,3315	0,3210	0,3472	108,16
ТОВ „Укрпродсервіс”	0,1420	0,1400	0,1375	98,21
СФГ „Радуга”	0,2272	0,2346	0,2264	96,50
СФГ „Пролісок”	0,1864	0,2130	0,1954	91,74

Для оцінки чинників, що визначають вплив економічних ризиків на досліджувані хлібопекарські підприємства нами був використаний метод експертних оцінок. В якості експертів виступили керівники та провідні фахівці досліджуваних підприємств. Кожен чинник оцінювався по 3-х бальній шкалі: 1 бал – низький ступінь впливу; 2 бали – середній ступінь впливу; 3 бали – високий ступінь впливу. У таблиці 2.9 приведені середні значення отриманих результатів по групах досліджуваних хлібопекарських підприємств.

Таблиця 2.9

**Чинники, що визначають виникнення економічних ризиків
хлібопекарських підприємствах**

Чинники	Ступінь впливу на підприємства, бали		
	Великі	Середні	Малі
1	2	3	4
<i>Зовнішні чинники прямої дії</i>			
Нестабільність, суперечність законодавства	2,8	3,0	3,0
Непередбачені дії державних органів	3,0	2,9	2,3
Непередбачені дії конкурентів	1,8	2,4	3,0
Непередбачені зміни у взаєминах з господарськими партнерами	3,0	2,7	2,0
<i>Зовнішні чинники побічної дії</i>			
Фінансово-економічна криза, нестабільність політичної ситуації	3,0	3,0	3,0
Нестабільність соціальних умов	1,4	1,2	1,0
Непередбачені зміни економічної обстановки	2,3	2,1	1,7
Непередбачені зміни у сфері підприємницької діяльності	1,4	2,3	2,9
Стихійні сили та клімат	2,6	2,7	2,9
<i>Внутрішні об'єктивні чинники</i>			
Непередбачені зміни в процесі виробництва (вихід з ладу техніки, моральний знос)	2,8	2,6	2,0

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4
Непередбачені зміни у внутрішньогосподарчих відносинах	2,9	2,7	2,0
Відсутність служби маркетингу	2,5	1,9	1,0
Внутрішні фінансові труднощі	2,9	2,9	3,0
Відсутність механізму мотивації	2,8	2,3	2,1
<i>Внутрішні суб'єктивні чинники</i>			
Низька якість управлінських, робочих кадрів і фахівців	2,7	2,6	1,8
Недотримання договорів з боку керівництва підприємства	1,2	1,1	1,0
Помилки при ухваленні управлінських рішень	2,3	2,6	2,8

Результати дослідження впливу різних чинників на виникнення економічних ризиків для хлібопекарських підприємств свідчать про наступне: найбільший вплив на виникнення економічних ризиків, серед зовнішніх чинників прямої дії, надають для великих підприємств непередбачені дії державних органів та непередбачені зміни у взаєминах з господарськими партнерами; для середніх підприємств – нестабільність, суперечність законодавства та непередбачені дії державних органів; для малих підприємств – нестабільність, суперечність законодавства та непередбачені дії конкурентів.

Серед зовнішніх чинників непрямої дії найбільший вплив на виникнення економічних ризиків для всіх груп підприємств має світова фінансово-економічна криза, а також непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні, стихійні сили та клімат. Крім того, для малих підприємств високий ступінь впливу мають непередбачені зміни у сфері підприємницької діяльності.

Серед внутрішніх об'єктивних чинників на виникнення економічних ризиків для всіх підприємств найбільший вплив здійснюють їх внутрішні проблеми, зокрема складність у виконанні кредитних і фінансових зобов'язань. Для великих і середніх підприємств також високий рівень впливу на виникнення економічних ризиків мають непередбачені зміни у внутрішньогосподарчих відносинах.

Серед внутрішніх суб'єктивних чинників на виникнення економічних ризиків для великих і середніх підприємств вплив має низька якість управлінських, робочих кадрів і фахівців; для малих підприємств – помилки при ухваленні управлінських рішень.

За наслідками вже проведених досліджень, а також враховуючи дані обласного управління статистики, можна зробити висновок, що ринок хлібобулочних виробів в цілому розподілений між трьома основними групами виробників: ВАТ „Коровай”, підприємствами Облспоживспілки та широкою мережею приватних дрібних і середніх виробників. Певна частка ринку зайнята підприємствами громадського харчування, які виготовляють хліб для власних потреб, і які раніше купували хлібобулочні вироби у держпідприємств. Основними споживачами хлібобулочних виробів ВАТ „Коровай” є торгові об'єднання (ВАТ, ЗАТ та ін.) комерційні магазини, приватні підприємці – дилери. Підприємства Облспоживспілки традиційно обслуговують населення сільських районів.

Поява приватних виробників на ринку хлібобулочних виробів області обумовлена наступними чинниками: відносна стабільність у споживанні хліба; швидкий оборот засобів (хліб – продукт короткострокового збереження); невисокі бар'єри виходу на даний ринок; заохочення розвитку приватного малого бізнесу органами державної влади; можливість існування тіньової економіки в даній області (приховування реальних обсягів виробництва, доходів, несплата частини податків).

Проведемо аналіз конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Провести його рекомендується також по групах, виділених у результаті групування, оскільки недоцільно порівнювати між собою великі, середні та малі підприємства, тому що проведене маркетингове дослідження може не дати очікуваних результатів.

Виділимо ключові споживчі властивості (ознаки), які привертають увагу покупців. Для хлібобулочних виробів це шість ознак: собівартість/ціна (Ц); свіжість (С); товарний вигляд (Тв); смакові якості (Ся); упаковка (У); термін збереження (Тз) [48, с. 77].

Визначимо відносно значення ознак у формуванні у покупця рішення про покупку (a_i), де i – індекс ознаки. Далі ранжируємо підприємство / продукцію послідовно, окремо за кожною ключовою ознакою. Ранг $p_{ij} = 1$ привласнюють підприємству j , якщо за ознакою воно випереджає всіх конкурентів, та $p_{ij} = 7$, якщо воно поступається всім конкурентам. Всі інші конкуренти набувають відповідних проміжних значень рангів $p_{ij} = 2, 3, 4, 5, 6$.

У таблицях 2.10, 2.11, 2.12 приведені результати ранжирування великих, середніх і малих хлібопекарських підприємств та вказані їх ранги. Для ВАТ „Коровай” (та для інших підприємств ринку хлібобулочних виробів) вони містить достатню інформацію про сильні та слабкі сторони своєї продукції.

Для кожного підприємства визначається середній ранг за формулою:

$$p_{cp} = \sum_{i=1}^{m=7} a_i p_{ij} \quad (2.1)$$

а конкурентоспроможність продукції розраховується за формулою:

$$KC_{vj} = \frac{P_{\max} - P_j}{P_{\max} - 1} \quad (2.2)$$

де, **P_{\max}** – максимальний середній ранг підприємства-аутсайдера;

P_j – ранг підприємства, для якого визначають конкурентоспроможність.

У жорсткій конкурентній боротьбі головна мета для будь-якого підприємства – функціонувати якомога довше. Для цього підприємству необхідно, насамперед, якнайдалі відійти від зони зосередження загрози для його існування, яка зайнята аутсайдерами конкурентної боротьби. Тому завдання підприємства – обійти найбільшу кількість конкурентів, що характеризується знаменником формули (2.2), у свою чергу чисельник формули (2.2) показує фактичне число конкурентів, що залишилися позаду [85, с. 78].

Якщо підприємство-лідер серед конкурентів, то **$KC_{vj}=1$** , якщо аутсайдер, то **$KC_{vj}=0$** . Показник **KC_{vj}** може мати значення у межах **$0 \leq KC_{vj} \leq 1$** .

Розглянута методика дає можливість одночасно визначати конкурентоспроможність продукції, як досліджуваного підприємства, так і його конкурентів.

Таблиця 2.10

Результати ранжирування великих хлібопекарських підприємств та їх продукції

Підприємство	Споживчі властивості та ранги						Середній ранг (P_{cp})	Показник конкурентоспроможності продукції (KC_{ej})
	Ц	С	Тв	Ся	У	Тз		
ВАТ „Коровай” Луганський х/к	3	1	1	1	1	1	1,26	0,94
ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	2	6	3	2	3	5	3,48	0,43
ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	2	7	7	2	4	5	5,35	0
ЗАТ „Агротон”	1	4	4	2	1	4	3,13	0,51
ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	3	2	2	1	4	2	2,17	0,73
ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	3	3	5	1	4	3	3,64	0,40
ВАТ „Росток”	2	5	6	3	2	5	4,53	0,20
Значення ознаки, a_i	0,13	0,19	0,4	0,12	0,08	0,08	X	X

Таблиця 2.11

Результати ранжирування середніх хлібопекарських підприємств та їх продукції

Підприємство	Споживчі властивості та ранги						Середній ранг (P_{cp})	Показник конкурентоспроможності продукції (KC_{vj})
	Ц	С	Тв	Ся	У	Тз		
ВАТ „Коровай” Антрацитівський х/к	3	3	4	4	2	3	3,44	0,20
ВАТ „Коровай” Краснолуцький х/к	3	2	2	3	1	2	2,17	0,61
ВАТ „Коровай” Старобільський х/к	3	2	3	5	2	3	2,97	0,35
ТОВ „Укр-вереск”	2	4	5	3	4	4	4,02	0
ТОВ „Папаснянський х/к”	1	2	4	2	5	4	3,07	0,31
ВАТ „Луганськмлин”	2	1	3	1	3	1	2,09	0,65
Значення ознаки, a_i	0,13	0,19	0,4	0,12	0,08	0,08	X	X

Таблиця 2.12

Результати ранжирування малих хлібопекарських підприємств та їх продукції

Підприємство	Споживчі властивості та ранги						Середній ранг (P_{cp})	Показник конкурентоспроможності продукції (KC_{ej})
	Ц	С	Тв	Ся	У	Тз		
СП Біловодський х/к	1	2	2	3	2	2	1,99	0,80
Х/к Марківського РСТ	1	2	3	2	2	3	2,35	0,73
ТОВ „Пегас”	5	4	4	2	3	5	3,89	0,42
ТОВ „Промінь”	6	6	5	6	4	6	5,44	0,11
ТОВ „Укрпродсервіс”	2	3	4	4	5	4	3,63	0,47
СФГ „Радуга”	3	7	7	5	6	5	6,00	0
СФГ „Пролісок”	4	5	6	5	5	5	5,27	0,15
Значення ознаки, a_i	0,13	0,19	0,4	0,12	0,08	0,08	X	X

Аналізуючи великі хлібопекарські підприємства, необхідно відзначити, що найбільший показник конкурентоспроможності у ВАТ „Коровай” Луганський х/к – 0,94 та ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к – 0,73. Що ж до решти філій ВАТ „Коровай”, віднесених до даної групи, то в цілому вони зайняли середню позицію. Середній показник конкурентоспроможності й у ЗАТ „Агротон” – 0,51, що дає йому право бути безпосереднім конкурентом ВАТ „Коровай”. Найменший показник конкурентоспроможності у ВАТ „Росток” – 0,20 та у ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к – 0. Досить значна відмінність за показниками конкурентоспроможності продукції філій ВАТ „Коровай” пояснюється тим, що філії знаходяться в різних районах і займають різну частку ринку, також для даної організаційної структури характерна складна управлінська структура. З 2004 року ВАТ „Коровай” діє у складі корпорації „ЛОТУРЕ”, яка є вертикально-інтегрованою корпорацією. Корпорація „ЛОТУРЕ” об’єднує ряд крупних експортно-орієнтованих, хлібопекарських та переробних підприємств. В її склад входять підприємства: трейдингова зернова компанія „ЛОТУРЕ”, ВАТ „Коровай” – 8 філій, ВАТ «Паросток», ТОВ „ЛОТУРЕ-ЗЕРНОПРОМ”.

Провівши дослідження по середніх хлібопекарських підприємствах, ми з’ясували, що найбільший показник конкурентоспроможності належить ВАТ „Луганськмлин” – 0,65, а найменший – ТОВ „Укр-вереск”. Три філії ВАТ „Коровай” зайняли середню позицію в аналізованій групі підприємств.

За наслідками ранжирування малих хлібопекарських підприємств найбільший показник конкурентоспроможності продукції у СП Біловодський х/к – 0,80, також трохи поступається своїми конкурентними позиціями і х/к Марківського РПО – 0,73. ТОВ „Укрпродсервіс” зайняв середню позицію – 0,47. Решта виробників хлібобулочних виробів не представляє значної загрози для підприємств-лідерів, в досліджуваній групі, в процесі ведення конкурентної боротьби. Виграшні позиції хлібокомбінатів у даній групі пояснюються тим, що вони займають досить значний сегмент ринку в групі малих підприємств.

З метою оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу в діяльності вітчизняних харчових підприємств досліджено 20 господарюючих суб'єктів даної сфери. Результати його вимірювання наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу в діяльності досліджуваних хлібопекарських підприємств

Показники	Кількість підприємств, %		
	Великі	Середні	Малі
1. Визначення місії та цілей підприємства	100	70	42
2. Розробка стратегії розвитку підприємства	100	60	25
3. Розробка стратегії маркетингу	70	42	10
4. Здійснення маркетингового управління	80	35	5
5. Проведення сегментації ринку	70	20	-
6. Проведення маркетингового аналізу та прогнозування стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	90	40	5
7. Розроблена та постійно удосконалюється модель (або підхід) до розробки стратегії розвитку, зокрема маркетингові стратегії	70	15	-
8. Середній період перегляду моделі (або підходу) до розробки стратегії розвитку, зокрема маркетингової стратегії:			
- менше одного року;	20	-	-
- один рік;	50	30	-
- більше року	30	15	-
9. Середній період перегляду маркетингової стратегії:			
- менше одного року;	10	-	-
- один рік;	60	20	-
- більше року	30	10	-
10. Середній період перегляду маркетингових цілей підприємства:			
- менше одного року;	20	5	-
- один рік;	60	20	-
- більше року	20	10	-
11. Розробка стратегії позиціонування	80	45	5
12. Наявність (служб або посадових осіб) стратегічного розвитку підприємства	75	8	-
13. Середня питома вага робочого часу менеджера, який використовується на вирішення питань стратегічного маркетингу:			
- до 20%;	30	20	-
- від 20% до 40%;	40	-	-
- більше 40%	30	-	-

Виходячи з аналізу приведених показників, необхідно відзначити, що більшість досліджуваних підприємств переглядають свої маркетингові цілі та стратегію розвитку з середнім періодом не більше 1 року, а також підходи до її розробки. Вище викладене, а також значні витрати робочого часу менеджера підприємства, на вирішення питань стратегічного маркетингу свідчать про постійний пошук вітчизняними підприємствами кращої моделі (або підходу) ведення стратегічної маркетингової діяльності.

У результаті оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу, можна зробити висновок про те, що більшість великих підприємств використовують маркетинг у процесі здійснення своєї господарської діяльності та лише незначна частина середніх та малих підприємств у процесі здійснення своєї діяльності піднімають питання маркетингу.

Отже, стратегічний маркетинг продуктів харчування досліджує широке споживче „поле” потреб, на якому діє значна кількість учасників, як виробників, так і споживачів. Сфера виробництва харчових продуктів вимагає ефективного позиціонування та розгалуженої, і одночасно чітко скоординованої розподільної мережі, а також безперервного оновлення існуючих та появи нових видів товарів.

Для проведення подальшого аналізу нами була вибрана група тільки великих підприємств, у зв'язку з тим, що вони займають найбільшу частку ринку, є найбільш конкурентоспроможними в умовах ринкової економіки та здійснюють свою господарську діяльність згідно певної розробленої стратегії, зокрема маркетингової.

Аналіз розглянутих у першому розділі методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що його конкурентоспроможність можна розглядати в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Виходячи з системного підходу до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, у нашому дослідженні було взято до уваги і вивчено обидві сторони даної проблеми.

Під час проведення аналізу було досліджено 20 хлібопекарських підприємств Луганської області, внаслідок чого було дотримано умову щодо визначення рівня конкурентоспроможності тільки для певної групи підприємств, та умову єдиної стратегічної зони господарювання.

Позицію підприємства на ринку ми оцінювали за допомогою частки ринку, яка йому належить (табл. 2. 14). Для визначення частки підприємства на ринку необхідна достовірна та повна інформація про діяльність підприємства, а також про ринок, на якому визначається конкурентоспроможність цього підприємства.

Розрахунок загальної частки конкретного підприємства на ринку в натуральному виразі рекомендується здійснювати шляхом ділення обсягу виробленої ним продукції на обсяг виробництва хлібобулочних виробів в цілому по Луганській області. Таким чином, визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснювалося шляхом порівнянням потенціалу досліджуваного ринку з обсягами продажів хлібобулочних виробів кожного окремо взятого підприємства.

Досліджуючи ринок хлібобулочних виробів Луганської області, можна зробити наступний висновок, що найбільшу ринкову частку займає ВАТ „Коровай” Луганський х/к: 2005 р. – 15,7%; 2006 р. – 18,42%; 2007 р. – 22,98%, а найменшу ВАТ „Росток”: 2005 р. – 5,40%; 2006 р. – 5,63%; 2007 р. – 5,57%. Слід зазначити, що серед досліджуваних підприємств спостерігається загальна позитивна тенденція до збільшення частки ринку в динаміці.

При всій важливості показника ринкової частки він є статистичною оцінкою для конкретного моменту часу. Для характеристики тенденцій зміни конкурентних позицій підприємств нами був використаний показник – темп росту частки ринку. Внаслідок чого, ми можемо виділити наступні типові положення:

Таблиця 2. 14

Розрахунок частки підприємства на ринку хлібобулочних виробів Луганської області

Найменування конкурентів	Обсяг виробленої продукції, тис. т			Частка ринку, %			Темп росту, %
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2007 р./ 2006 р.
ВАТ „Коровай” Луганський х/к	16,7	18,5	21,7	15,7	18,4	23,0	124,8
ВАТ „Коровай” Сєверодонецький х/к	12,5	12,7	14,2	11,7	12,6	15,1	119,3
ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	8,6	9,6	10,3	8,1	9,6	10,9	113,8
ЗАТ „Агротон”	10,3	9,3	9,8	9,7	9,3	10,4	112,2
ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	7,9	7,8	7,2	7,4	7,8	7,7	98,6
ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	9,1	9,8	9,3	8,5	9,8	9,8	101,0
ВАТ „Росток”	5,8	5,6	5,3	5,4	5,6	5,6	98,9
Інші підприємства	35,9	27,6	16,6	33,6	27,5	17,5	63,8
Разом по області	106,8	100,3	94,4	100	100	100	X

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується, – ВАТ „Коровай” Луганський х/к;
- підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується, – ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к, ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к, ЗАТ „Агротон”;
- підприємства з конкурентними позиціями, що погіршуються та швидко погіршуються, у результаті проведення дослідження виявлені не були.

Конкурентна позиція підприємства визначається на основі аналізу двох показників: розмір і динаміка ринкової частки. Найбільш значущим статусом володіють підприємства-лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується. Положення підприємства в середині кожної групи визначається величиною його ринкової частки. Як додатковий показник при ранжируванні підприємства використовують показник стабільності їх ринкової частки.

Оцінюючи економічні показники діяльності підприємства, ми використовували економічний метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [106, с. 34]. При цьому проводилася оцінка групових показників і критеріїв конкурентоспроможності досліджуваного кола хлібопекарських підприємств за допомогою показників, які наведено в додатку Б.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка трьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу були об'єднані показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, рентабельність активів. У другу групу об'єднані показники фінансового стану, які характеризують здатність підприємства розраховуватися по своїх боргах, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість стабільного

розвитку підприємства в майбутньому. До третьої групи належать показники ділової активності підприємства: оборотність активів, оборотність оборотних активів, організація праці, коефіцієнт ділової активності та індекс зростання ділової активності [140, с. 279].

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника [106, с. 67]. Показник конкурентоспроможності підприємства визначається методом середньозваженої арифметичної:

$$KP = 0,35 \times EBD + 0,3 \times \Phi C + 0,35 \times DA \quad (2.3)$$

де, KP – показник конкурентоспроможності підприємства;

EBD – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦC – значення критерію фінансового стану підприємства;

DA – значення критерію ділової активності підприємства [106, с. 67].

Усі вказані критерії відповідно розраховувалися за формулами:

$$EBD = 0,15 \times OB_{реал} + 0,1 \times AC + 0,1 \times 3C + 0,15 \times \Phi + 0,15 \times P_{опер} + 0,15 \times P_{акт} + 0,15 \times P_{реал} \quad (2.4)$$

де, $OB_{реал}$ – відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції;

AC – співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції;

$3C$ – співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції;

Φ – фондівіддача;

$P_{опер}$ – рентабельність операційної діяльності;

$P_{акт}$ – рентабельність активів;

$P_{реал}$ – рентабельність реалізації продукції [106, с. 68].

$$\Phi C = 0,12 \times K_{з.л} + 0,13 \times K_{м.л} + 0,2 \times K_{ф.с} + 0,1 \times K_{нз} + 0,2 \times KM_{в.к} + 0,12 \times K_{авт} + 0,13 \times K_{ф.л} \quad (2.5)$$

де, $K_{з.л}$ – коефіцієнт загальної ліквідності;

$K_{м.л}$ – коефіцієнт миттєвої ліквідності;

$K_{ф.с}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

$K_{нз}$ – коефіцієнт фінансової незалежності;

$KM_{в.к}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$K_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

$K_{ф.л}$ – коефіцієнт фінансового лівериджу [106, с. 68].

$$ДА = 0,1 \times ПП + 0,15 \times КО_{к.з} + 0,1 \times КО_a + 0,15 \times КО_{об.а} + 0,1 \times КО_{в.к} + 0,2 \times K_{д.а} + 0,2 \times IP_{д.а} \quad (2.6)$$

де, $ПП$ – продуктивність праці;

$КО_{к.з}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

$КО_a$ – коефіцієнт оборотності активів;

$КО_{об.а}$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів;

$КО_{в.к}$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

$K_{д.а}$ – коефіцієнт ділової активності;

$IP_{д.а}$ – індекс росту ділової активності [106, с. 68].

Результати розрахунків наведено в додатках В і Д.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати фактичний стан підприємства на галузевому ринку. Використаний метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями його діяльності. Разом з тим, в основу цього методу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

**Розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств згідно теорії ефективної конкуренції
з урахуванням коефіцієнтів значущості**

№ п/п	Назва підприємства	Ефективність виробничої діяльності			Фінансовий стан			Ділова активність			Показник конкурентоспроможності				Рейтинг підприємства
		<i>ЕВД×0,35</i>			<i>ФС×0,3</i>			<i>ДА×0,35</i>			<i>КП</i>			<i>КПср.</i>	
		2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.		
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	1,443	1,329	1,467	0,225	0,232	0,235	2,513	2,795	3,164	4,18	4,36	4,87	4,47	1
2.	ВАТ „Коровай” Сєверодонецький х/к	1,136	1,056	1,041	0,226	0,209	0,206	1,658	1,887	1,919	3,02	3,15	3,17	3,11	5
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,465	0,477	0,638	0,117	0,117	0,122	2,778	2,818	2,660	3,36	3,41	3,42	3,40	4
4.	ЗАТ „Агротон”	0,761	0,925	1,077	0,260	0,247	0,342	1,268	1,758	2,187	2,29	2,93	3,61	2,94	6
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,804	0,885	1,238	0,287	0,255	0,143	2,331	2,128	3,059	3,42	3,27	4,44	3,71	2
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,883	1,408	1,082	0,261	0,239	0,206	2,220	2,568	2,118	3,36	4,22	3,41	3,66	3
7.	ВАТ „Росток”	0,666	0,471	0,596	0,082	0,104	0,270	1,329	1,746	2,092	2,08	2,32	2,96	2,45	7

Таким чином, розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств, заснований на теорії ефективної конкуренції дозволив оцінити внутрішній потенціал підприємств і скласти рейтинг конкурентних позицій підприємств на галузевому ринку. Найбільш високий рейтинг належить ВАТ „Коровай” Луганський х/к, а найменший рейтинг має ВАТ „Росток”.

На нашу думку, проводячи оцінку конкурентоспроможності підприємств АПК, недоцільно використовувати такі підходи, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що сільськогосподарська продукція має досить високий рівень диференціації. По-друге, сама система оцінки якості сільськогосподарської продукції не є досконалою. Крім того, ми вважаємо, що аналіз конкурентоспроможності продукції є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність підприємства - поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається.

Загальним і достатньо серйозним недоліком всіх використаних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є статична оцінка конкурентних позицій конкретного підприємства в порівнянні з іншими суб'єктами господарської діяльності. Отриманий результат, можливо, віднесений тільки до моменту дослідження та залишається справедливим лише впродовж дуже короткого періоду часу. Екстраполяція оцінки конкурентоспроможності підприємства на тривалі інтервали часу зводить нанівець достовірність отриманих результатів. Розглянуті показники не відображають динаміки конкурентоспроможності підприємства та не дають можливості порівняти його сильні та слабкі конкурентні позиції.

2.3. Діагностика конкурентоспроможного потенціалу великих хлібопекарських підприємств Луганської області

Концепція створення та розвитку конкурентоспроможного потенціалу базується на основі стратегічних і тактичних дій підприємства в конкурентному середовищі. В умовах ринкових відносин розпізнавання, вивчення характеру, ознак, виявлення причин відхилення у стані конкурентного середовища та конкурентоспроможного потенціалу підприємства доцільно здійснювати за допомогою діагностики, що є засобом, методом і інструментарієм усебічного дослідження конкурентних відносин. Необхідність розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства та відсутність методологічної основи проведення діагностичних досліджень у даній області визначають актуальність виділення проблеми діагностики в самостійний предмет вивчення.

Діагностика конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств має особливо важливе значення, оскільки дає можливість встановити систему пропорцій і розробити напрями підтримки їх потенціалу в збалансованому стані. Діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє ефективніше планувати та використовувати сили та ресурси виробництва, а також уникнути конфліктів у процесі взаємодії конкурентів. Результатом діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення й опис поточного та перспективного стану конкурентного середовища. На основі встановленого діагнозу наше завдання розробити стратегію, спрямовану на створення або посилення конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств. Основним напрямом діагностики є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств [60, с. 59].

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методологічних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає й численність використовуваних методів її оцінки.

На думку зарубіжних дослідників, конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою багаторівневої ієрархії чинників, де верхній рівень – частка ринку, другий рівень – потенційна конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, п'ятий рівень – досягнуті економічні результати. Найбільш значущими є дослідження М. Портера, який запропонував теорію конкурентних переваг, а також професора І. Ансоффа, який розробив на основі рентабельності капіталовкладень підхід до визначення конкурентного статусу фірми [9, с. 42; 123, с. 259].

Методичні рекомендації з аналізу ринкової частки конкурентів, усієї процедури діагностики конкурентних переваг викладені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців. Найбільш чітко, сформульовано і сконцентровано вони викладені у роботах професора Г.Л. Азоева. Конкурентна перевага, якою володіють на конкурентних ринках різні конкуренти, є істотним чинником клімату, або конкурентної ситуації, на ринку товару. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, особливостей товару або марки, що дає підприємству певні переваги над своїми прямими конкурентами [4, с. 25].

Існують й інші методи визначення конкурентоспроможності підприємства [30, с. 111].

Професор Ю.Б. Іванов об'єднує використовувані методи визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в шість груп:

- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- інтегральний метод [76, с. 81].

Результати оцінки конкурентного положення підприємства й особливостей його ринкового оточення є основними критеріями при визначенні цілей і стратегій по їх досягненню, заснованих на використанні конкурентних переваг. Конкурентна позиція на ринку підприємства визначається на основі

аналізу різних показників: характеру розподілу ринкової частки між конкурентами, темпів зростання ринку, його рентабельності та розрахунку інтегрального показника.

Дані показники оцінюють положення підприємства стосовно конкурентів і дозволяють розробити управлінські рішення по збереженню, або покращенню своїх конкурентних позицій. Кожне з цих рішень припускає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів [55, с. 451].

Для оцінки характеру розподілу ринкової частки між конкурентами зазвичай використовують показник, який відображає ступінь концентрації виробництва в галузі. Він дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку, і є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. Відповідно до прийнятої практики розрахунку використовується так званий чотиричастковий показник концентрації (CR4), що являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, які реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на розглянутому сегменті ринку. Так, у США, у випадку якщо показник перевищує 0,75, вводяться обмеження на злиття підприємств. Є досвід використання показника концентрації і в інших країнах. В даний час статистикою США і Франції показники розраховуються для 4, 8, 20, 50, 100 провідних підприємств ринку, в Німеччині, Англії та Канаді – для 3, 6, 10. Істотним недоліком показника концентрації є його „нечутливість” до різних варіантів розподілу частки між конкурентами [118, с. 81].

Іншим відомим підходом, частково позбавленим цього недоліку, є оцінка розподілу ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів – індекс Херфіндала. Значення індексу збільшується по мірі зростання концентрації в галузі і досягає при цьому чистої монополії в 1. На ринку, де діють 100 підприємств з рівною потужністю та рівними частками ринку, індекс дорівнює 0,01. У розрахунку індексу Херфіндала не враховуються ранги підприємств. Цього недоліку позбавлений індекс Розенблюта, який розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування частки від максимуму до мінімуму [120, с. 61].

Іншим важливим економічним чинником, що визначає інтенсивність конкуренції, є коефіцієнт рентабельності ринку, обумовлений відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку, до обсягу продажів. Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією, полегшує реалізацію підприємству своїх інтересів, не зачіпаючи при цьому конкурентів. Чим вище коефіцієнт рентабельності, тим менше тиск конкурентного середовища, і отже, нижче інтенсивність конкуренції, і навпаки. Для ситуації, коли коефіцієнт рентабельності складає більш ніж 100%, інтенсивність конкуренції прагне до 0, а в умовах збиткового бізнесу до 1 [76, с. 158].

Крім того, деякі автори використовують системний і ситуаційний підхід при оцінці конкурентоспроможності підприємства в комплексному загальному обліку чинників, що формують дану систему. У зв'язку з тим, що системність виявляється в зміні якості, у взаємному впливі чинників і показників, у прояві якогось результативного вектора зусиль і впливів, які здійснюються кожним з них, - практично упускається дослідниками [74, с. 18].

В окремих випадках (оцінка конкурентної продукції) спроба врахувати системний підхід який реалізується за принципом „чорної шухляди”, коли досліджується вплив змін у вхідних параметрах системи на вихідні методом кореляційних обчислень. Даний підхід є правомірним, але вимагає подальшого розвитку [36, с. 137].

Таким чином, аналіз існуючих методів визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, показує, що жоден з них не відображає всієї глибини досліджуваної категорії. Необхідно сформулювати основні вимоги до методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- облік пріоритетів керівної системи підприємства;
- комплексність оцінки — облік параметрів підприємства по усім функціональним областям, включаючи ефективність виробничого процесу, стійкість і перспективність підприємства;
- наявність інтегрального показника конкурентоспроможності;

- доступність, безперервність і порівнянність інформації, використовуваної в ході аналізу [83, с. 92].

З урахуванням цих вимог нами рекомендується методологія комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що дозволяє провести пряме кількісне співпоставлення елементів, які утворюють конкурентоспроможний потенціал по групі підприємств і, окрім того, дозволяє враховувати синергітичний вплив елементів, характеристик і чинників, що визначають конкурентоспроможний потенціал і дають можливість розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств.

Метою розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств є одержання комплексної характеристики, що дозволяє зробити оцінку його конкурентних позицій, і на цій основі розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2. 17) [30, с. 146].

Принципова схема проведення діагностики конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарського підприємства повинна включати такі етапи:

1. Формування методології діагностики елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства.
2. Визначення елементів, що характеризують стан зовнішнього середовища і конкурентоспроможного потенціалу досліджуваного підприємства.
3. Угрупування елементів, їх характеристик і чинників, аналіз внутрігрупових і міжгрупових зв'язків.
4. Розробка методики формалізованої оцінки елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал хлібопекарських підприємств.
5. Інтегральна оцінка конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств з урахуванням нерівнозначності впливу елементів на конкурентоспроможний потенціал підприємств.
6. Виявлення конкурентів, що знаходяться на цільовому або новому ринках.



Рис. 2. 17. Схема діагностики конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарського підприємства

7. Збір вихідної інформації про конкурентоспроможний потенціал підприємств-конкурентів.

8. Визначення сильних і слабких елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства в порівнянні з відповідними елементами потенціалу конкурентів.

9. Оцінка синергізму елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал хлібопекарських підприємств.

10. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на підставі проведених досліджень.

11. Розробка комплексу заходів щодо організаційного супроводу реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства [37, с. 21].

Формалізована оцінка елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал хлібопекарського підприємства, може бути, проведена на основі методики, що дозволяє провести оцінку кожного елементу, який утворює конкурентоспроможний потенціал підприємства, а потім, використовуючи отримані результати, розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу конкурентоспроможності, що б включала показники аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, за допомогою яких у результаті аналізу можна охарактеризувати виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві. Однак, для оцінки елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал хлібопекарського підприємства багато хто з цих показників не є необхідними. Тому, наше головне завдання, визначити якомога менше техніко-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарського підприємства, що дозволить провести його оцінку та порівняти з підприємствами-конкурентами.

Особливістю запропонованого методу формалізованої оцінки елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал досліджуваних підприємств, є можливість обліку середньогалузевих показників, які дозволяють діагностувати конкурентний потенціал підприємства, регулювати і управляти ним для забезпечення ефективного розвитку і виживання підприємства. Запропонована методика формалізованої оцінки конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств є основою для розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності потенціалу аналізованих підприємств (додаток Ж).

Інтегральний показник оцінює положення підприємства щодо його конкурентів і дозволяє розробити управлінські рішення по збереженню або поліпшенню своїх конкурентних позицій. Кожне з цих рішень припускає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів.

З урахуванням попередніх припущень використаний підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що дозволяє провести пряме кількісне зіставлення елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал досліджуваних підприємств. Основними концептуальними положеннями реалізації даного підходу є:

1. Інтегральний показник розраховується на основі зіставлення показників елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства, зі середньогалузевими або середніми по групі конкуруючих підприємств з урахуванням коректування значущості окремих елементів.

2. База даних для порівняння конкурентоспроможності формується на основі інформації підприємств, що ввійшли у вибірку, і розраховується за методикою діагностики конкурентоспроможного потенціалу.

3. По кожному елементу, що утворює конкурентоспроможний потенціал, розраховуються відносні показники стосовно середньогрупових.

4. Відносні показники коректуються на вагові коефіцієнти значущості елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства. Коефіцієнти значущості визначаються експертним шляхом і є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника.

5. Розраховується інтегральний показник як середнє значення щодо показників з урахуванням їх значущості [84, с. 102].

У зв'язку з цим, діагностику проведемо по окремих елементах, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства. Діагностичні розрахунки показників елементів здійснюємо шляхом зіставлення фактичних даних з базовими. У якості базових, як уже зазначалося раніше, виступають середні значення оцінок елементів по виборці підприємств-конкурентів.

Виробничий потенціал підприємства описується такими характеристиками: обсяг виробленої продукції або послуг, виробнича потужність, ступінь використання основних фондів, строк окупності витрат, вартість загальних витрат на виробництво, забезпечення активності підприємства на ринку. Враховуючи розглянуті характеристики, оцінку виробничого потенціалу підприємства, як складового елементу його конкурентоспроможного потенціалу, логічно буде провести за формулою:

$$B_n = \frac{V_{np} \times i}{E_p}, \quad (2.7)$$

де, V_{np} – обсяг виробництва підприємством продукції i -го виду в світових цінах;

E_p – ємкість відповідного світового, національного або галузевого ринку по продукції i -го виду [30, с. 152].

Оцінка фінансового потенціалу, як елементу утворюючого конкурентоспроможний потенціал підприємства, рекомендується провести на основі розрахунку рівня фінансової озброєності праці. Показник фінансової озброєності праці являє собою відношення обсягу фінансових ресурсів підприємства до чисельності працівників.

Фінансові ресурси підприємства, на підставі яких розраховується показник фінансової озброєності праці, складається з трьох складових: величина оборотних коштів підприємства; нарахованого зносу; інвестиційних нагромаджень.

$$\Phi O = \frac{OK + HI + IH}{K}, \quad (2.8)$$

де, OK – величина оборотних коштів;

HI – нарахований знос;

IH – інвестиційні нагромадження;

K – кількість працівників [30, с. 152].

Передбачається, що чим вище фінансова озброєність праці, тим більше у підприємства можливості зміцнити конкурентний потенціал підприємства.

На наш погляд, використані в даній формулі показники, не відображають в повному обсязі реальний виробничий і фінансовий потенціал підприємства. Тому, доцільно було б використовувати показники ефективності виробничої діяльності та фінансового стану підприємства згідно теорії ефективної конкуренції (розрахунки наведено у додатках В і Д, дана методика описана в розділі 2.2).

Інноваційний потенціал підприємства можна охарактеризувати безліччю показників, такими як, збільшення обсягу продажів, поліпшення споживчих властивостей продукції, питома вага інноваційних перетворень, економічність норм і нормативів. Сукупна оцінка інноваційного потенціалу повинна враховувати наступні умови:

- реальне перевищення по окремих інноваційних позиціях параметрів продукції конкурентів;
- порівняння виробництва по інноваційному рівню продукції, що випускається серійно;
- характеристики продукту, які не мають прямого кількісного вимірювання (наприклад, дизайн, упаковка. тощо), оцінюються експертним шляхом за допомогою критерію конкурентних переваг;
- для продукції, що модернізується, при оцінці враховується ступінь готовності до впровадження інновацій;
- підсумковий показник оцінки інноваційного потенціалу розраховується з урахуванням питомої ваги і-продукції в обсязі продажів.

Оцінка інноваційного потенціалу розраховується за фактичним і прогнозним інноваційним потенціалом за формулою:

$$O_{in} = \frac{I_{nnp}}{I_{nf}}, \quad (2.9)$$

де, I_{nnp} – прогнозний інноваційний потенціал;

I_{nf} – фактичний інноваційний потенціал підприємства [30, с. 154].

Розрахунок інноваційного потенціалу здійснюється за формулою (додаток 3):

$$I_n = \sum_{i=1}^n (1 + Y_{uzi} \times S_i) \times d_i, \quad (2.10)$$

де, Y_{uzi} – оцінка зміни параметра i -й продукції по інноваційному заділу, якщо

Y_{uzi} - менше або дорівнює нулю, то приймається $= 0$;

S_i – ступінь готовності до впровадження інноваційного заділу i -ої продукції;

d – питома вага i -ої продукції в обсязі продажів підприємства;

n – кількість видів продукції, що випускається [30, с. 155].

Таблиця 2.16

Оцінка інноваційного потенціалу хлібопекарських підприємств

№ п/п	Назва підприємства	I_{nnp}	I_{nf}	O_{in}
1.	БАТ „Коровай” Луганський х/к	2,81	2,96	0,95
2.	БАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	2,04	2,04	1,00
3.	БАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	1,75	1,72	1,02
4.	ЗАТ „Агротон”	1,60	1,61	1,00
5.	БАТ „Коровай” Краснодонський х/к	1,74	1,62	1,08
6.	БАТ „Коровай” Свердловський х/к	1,76	1,76	1,00
7.	БАТ „Росток”	1,00	1,00	1,00

Оцінка росту рівня параметрів інноваційних характеристик продукції здійснюється на підставі прямих або кількісних розрахунків експертів. Вибір методу залежить від складності продукції, що випускається, кількості оцінюваних параметрів і виду параметрів.

У результаті проведення оцінки інноваційного потенціалу хлібопекарських підприємств, ми набули різних значень коефіцієнта. Тому можливі різноманітні варіанти положення підприємства з погляду інновацій. Варіант 1 – значне перевищення прогностного значення над фактичним підтверджує високий рівень інноваційного потенціалу, тобто можливість забезпечення істотних конкурентних переваг підприємства. У результаті

проведеного дослідження, таких підприємств виявлено не було. Варіант 2 – незначне перевищення характеризує позитивний інноваційний потенціал, що також дає можливість забезпечення лідерських позицій підприємства (ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к, ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к). Варіант 3 допускає, що результат розрахунку дорівнює одиниці. У цьому випадку можна говорити про стабільний інноваційний потенціал таких підприємств – ВАТ „Коровай” Сєверодонецький х/к, ВАТ „Коровай” Свердловський х/к, ЗАТ „Агротон”, ВАТ „Росток”, який дозволяє їм утримувати завойовані конкурентні переваги та зберігати стійку позицію в галузі. Варіант 4, коли O_{in} менше 1. У цьому випадку можна говорити про негативний інноваційний потенціал, що має на увазі відсутність інноваційних ідей і розробок, ресурсів для проведення ефективної інноваційної політики, команди новаторів. Така ситуація, швидше за все, загрожує існуванню підприємства. В результаті проведення оцінки булл виявлено таке підприємство – ВАТ „Коровай” Луганський х/к.

Маркетинговий потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства може бути, охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, що оцінюється вірогідністю досліджень і рекомендацій, проведених цими службами.

Критерієм вірогідності є збіг прогнозних маркетингових оцінок по завоюванню ринку продажів і фактичного обсягу реалізації продукції:

$$M_{ap.n} = \frac{P_{\phi}}{P_{prog}}, \quad (2.11)$$

де, P_{ϕ} – фактична частка підприємства на ринку;

P_{prog} – прогноз частки підприємства на ринку, підготовлений маркетинговою службою [30, с. 157].

Оцінка маркетингового потенціалу хлібопекарських підприємств

№ п/п	Назва підприємства	$P_{ф}$ %	$P_{прог}$ %	$M_{ар.п}$
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	22,98	24,00	0,96
2.	ВАТ „Коровай” Северодонецький х/к	15,08	17,00	0,89
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	10,87	12,50	0,87
4.	ЗАТ „Агротон”	10,43	13,00	0,80
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	7,68	10,00	0,77
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	9,85	10,00	0,99
7.	ВАТ „Росток”	5,57	7,00	0,80

Проаналізувавши маркетинговий потенціал хлібопекарських підприємств, ми можемо зробити висновок, що в основному розрахований показник близький до 1, це означає, що підприємство має в своєму розпорядженні кваліфіковану, ефективну маркетингову службу, функціонування якої сприяє розвитку маркетингового потенціалу. У випадку якщо показник істотно менше 1, робота маркетингової служби неефективна. Це негативно позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства унаслідок нераціонального використання ресурсів підприємства, одержання фінансових результатів нижче очікуваних.

Управлінський потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства, характеризується ефективністю роботи управлінської команди. Підсумковим показником роботи управлінської команди є показники темпів росту обсягів продажів, як позитивні, так і негативні. Порівняння відбувається стосовно середньогалузових показників або показників групи аналізованих підприємств, які є конкурентами на ринку. Причому перевищення темпів росту або незначне їх зниження в порівнянні з галузовими показниками є позитивною характеристикою. Зворотне співвідношення – негативною характеристикою.

$$Y_n = \frac{t_{np}}{t_z}, \quad (2.12)$$

де, t_{np} – темпи зростання обсягів продажів підприємства;

t_z – середньогалузеві темпи росту обсягів продажів підприємств - конкурентів [30, с. 158].

Таблиця 2.18

Оцінка управлінського потенціалу досліджуваних підприємств

№ п/п	Назва підприємства	Обсяги продажів підприємства, тис. грн.		t_{np} %	Y_n
		2006 р.	2007 р.		
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	28900,0	35400,0	122,49	1,17
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	18256,4	20483,1	112,20	1,07
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	14453,5	15112,5	104,56	1,00
4.	ЗАТ „Агротон”	11055,1	12291,0	111,18	1,06
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	9895,3	10320,1	104,29	1,00
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	13396,0	11133,0	83,11	0,80
7.	ВАТ „Росток”	9411,5	8832,4	93,85	0,90
	По галузі	X	X	104,52	X

Розглянувши управлінський потенціал досліджуваних хлібопекарських підприємств, відзначимо, що середньогалузеві темпи зростання продажів підприємств-конкурентів складають 104,52 %. Лідируючу позицію зайняли підприємства – ВАТ „Коровай” Луганський х/к, ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к і ЗАТ „Агротон”. Незмінним залишився управлінський потенціал у ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к і ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к, якщо в подальшому керівництво підприємств не прийме заходів щодо підвищення управлінського потенціалу, може спостерігатися тенденція його поступового зниження. Підприємства з управлінським

потенціалом менше 1 – ВАТ „Росток” і ВАТ „Коровай” Свердловський х/к, ситуація, що склалася, говорить про слабке положення підприємств серед конкурентів, що в цілому може відобразитися на конкурентоспроможності даних підприємств.

Мотиваційний потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонується охарактеризувати за допомогою показника продуктивності праці працівників підприємства. Продуктивність праці працівників підприємства пропонується розраховувати як відношення фактичного доходу досліджуваного підприємства на одного робочого до середньогалузевої величини.

$$M_{om.n} = \frac{M_{nidnp}}{M_z}, \quad (2.13)$$

де, M_{nidnp} – фактичний дохід підприємства на одного працюючого;

M_z – середньогалузевий дохід на одного працюючого.

$$M_{nidnp} = \frac{D_\phi}{K}, \quad (2.14)$$

де, D_ϕ – фактичний дохід підприємства;

K – кількість працюючих.

$$M_z = \frac{\sum d_j \times D\phi_j}{100\%}, \quad (2.15)$$

де, d_j – питома вага j-го підприємства в галузі по реалізованій продукції;

$D\phi_j$ – фактичний дохід j-го підприємства на одного працюючого [30, с. 161].

Оцінивши мотиваційний потенціал хлібопекарських підприємств, необхідно відзначити, що середньогалузевий дохід на одного працюючого складає – 35,47 тис. грн. У результаті проведеного аналізу кращий мотиваційний потенціал у підприємств – ВАТ „Коровай” Луганський х/к, ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к, ЗАТ „Агротон” а гірша позиція, яка вимагає координальних змін і уваги з боку керівництва у ВАТ „Коровай” Свердловський х/к.

Оцінка мотиваційного потенціалу хлібопекарських підприємств

№ п/п	Назва підприємства	$D\phi$ тис. грн.	K , чол.	$M_{підпр}$ тис. грн.	d_j %	M_z тис. грн.	$M_{от.п}$
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	35400,0	577	61,35	22,98	14,10	1,73
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	20483,1	616	33,24	15,08	5,01	0,94
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	15112,5	313	48,30	10,87	5,25	1,36
4.	ЗАТ „Агротон”	12291,0	255	48,20	10,43	5,03	1,36
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	10320,1	392	26,33	7,68	2,02	0,74
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	11133,0	584	19,06	9,85	1,88	0,54
7.	ВАТ „Росток”	8832,4	225	39,30	5,57	2,19	1,11
	Всі аналізовані підприємства	X	X	X	X	35,47	X

Комунікаційний потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу виробничого підприємства, характеризується осначеністю працівників підприємства сучасними високоякісними засобами комунікацій. Відомо, що конкурентні позиції будуть більш виграшними, якщо його комунікаційний потенціал вищий, ніж середньогалузевий. Тому комунікаційний потенціал можна виразити за допомогою показника:

$$K_n = \frac{O_u}{O_{ki}}, \quad (2.16)$$

де, O_u – осначеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі. Вона розраховується виходячи з вартості комп’ютерної техніки, програмного забезпечення, технічних засобів передачі інформації;

O_{ki} – середньогалузева осначеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному вираженні.

$$O_k = \frac{\sum d_j \times O_{kj}}{100\%}, \quad (2.17)$$

де, d_j – питома вага j -го підприємства в галузі по реалізованій продукції;

O_{kj} – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі на j -ому підприємстві [30, с. 164].

Таблиця 2.20

**Оцінка комунікаційного потенціалу
хлібопекарських підприємств Луганської області**

№ п/п	Назва підприємства	O_u тис. грн.	d_j , %	O_k тис. грн.	K_n
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	291,20	22,98	66,92	1,46
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	288,90	15,08	43,57	1,45
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	186,00	10,87	20,22	0,93
4.	ЗАТ „Агротон”	153,00	10,43	15,96	0,77
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	234,00	7,68	17,97	1,17
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	274,40	9,85	27,03	1,38
7.	ВАТ „Росток”	135,00	5,57	7,52	0,68
	Всі аналізовані підприємства	X	X	119,18	X

Провівши оцінку комунікаційного потенціалу, ми визначили, що середньогалузева оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій складає 119,18 тис. грн. Найбільш кращі позиції при оцінці комунікаційного потенціалу зайняли – ВАТ „Коровай” Луганський х/к і ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к; середні позиції займають – ВАТ „Коровай” Свердловський х/к, ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к; низька оснащеність працівників засобами комунікацій у порівнянні з середньогалузевим показником у підприємств – ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к, ЗАТ „Агротон” і ВАТ „Росток”.

Трудовий потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства описується за допомогою виробничого стажу по відповідній спеціальності з розрахунку на i -го працівника в порівнянні з галузевими показниками.

$$T_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{cm.i} \times Y_i}{C_{отк}}, \quad (2.18)$$

$$Tcm_i = \frac{\sum_{j=1}^m Tcm_{ji}}{m_i}, \quad (2.19)$$

де, $T_{cm.i}$ – середній виробничий стаж працюючих по i -ій спеціальності;

Tcm_{ji} – виробничий стаж j -го працівника по i -ій спеціальності;

Y_i – питома вага працюючих по i -ій спеціальності в загальній чисельності працюючих;

n – кількість спеціальностей на підприємстві;

m_i – кількість працюючих по i -ій спеціальності;

$C_{отк}$ – середнє значення показників, що розраховуються аналогічно чисельника по галузевих підприємствах-конкурентах [30, с. 167].

Результати розрахунків за наведеними формулами характеризують стан трудового потенціалу. Схема аналізу: ситуація перша – розрахункове значення T_p близьке до 1 – стан трудового потенціалу досліджуваного підприємства в порівнянні з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, персонал має можливість професійного зростання; ситуація друга – розрахункове значення T_p істотно більше 1 – персонал підприємства, не дивлячись на великий досвід роботи не перспективний, тому що на підприємстві переважають працівники передпенсійного віку; ситуація третя – розрахункове значення T_p – істотно менше 1 – професійний стаж працівників настільки малий, що їм не вистачає досвіду для зміцнення конкурентоспроможного потенціалу підприємства [30, с. 167].

При оцінці інтегрального показника нами не був розрахований трудовий потенціал у зв'язку з відсутністю достовірної інформації.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства наведено в таблиці 2. 21.

Таблиця 2. 21

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств

Елементи, що визначають конкурентоспроможний потенціал підприємства	Оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів (<i>O</i>)							Середня оцінка елементів по групі підприємств-конкурентів $O_{cp} = \sum_A^N O/n$	Коефіцієнт значущості (<i>B</i>)	Конкурентна позиція (відносний показник) (<i>Π</i>) $\Pi = \frac{O}{O_{cp}}$							Інтегральний показник $I_n = B \times \Pi$						
	1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Виробничий	4,19	2,97	1,82	3,08	3,54	3,09	1,70	2,91	0,18	1,44	1,02	0,63	1,06	1,21	1,06	0,58	0,26	0,18	0,11	0,19	0,22	0,19	0,11
Фінансовий	0,78	0,69	0,41	1,14	0,48	0,69	0,90	0,73	0,17	1,08	0,95	0,56	1,57	0,66	0,95	1,24	0,18	0,16	0,09	0,27	0,11	0,16	0,21
Інноваційний	0,95	1,00	1,02	1,00	1,08	1,00	1,00	1,01	0,15	0,94	0,99	1,01	0,99	1,07	1,00	0,99	0,14	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15	0,15
Маркетинговий	0,96	0,89	0,87	0,80	0,77	0,99	0,80	0,87	0,13	1,11	1,02	1,00	0,93	0,89	1,14	0,92	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12	0,15	0,12
Управлінський	1,17	1,07	1,00	1,06	1,00	0,80	0,90	1,00	0,13	1,17	1,07	1,00	1,06	1,00	0,80	0,90	0,15	0,14	0,13	0,14	0,13	0,10	0,12
Мотиваційний	1,73	0,94	1,36	1,36	0,74	0,54	1,11	1,11	0,12	1,56	0,84	1,23	1,22	0,67	0,48	1,00	0,19	0,10	0,15	0,15	0,08	0,06	0,12
Комунікаційний	1,46	1,45	0,93	0,77	1,17	1,38	0,68	1,12	0,12	1,30	1,29	0,83	0,69	1,05	1,23	0,60	0,16	0,16	0,10	0,08	0,13	0,15	0,07
РАЗОМ	X	X	X	X	X	X	X	1,25	1,00	X	X	X	X	X	X	X	1,22	1,02	0,87	1,09	0,94	0,96	0,89

- 1 – ВАТ „Коровай” Луганський х/к;
 2 – ВАТ „Коровай” Сєверодонецький х/к;
 3 – ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к;
 4 – ЗАТ „Агротон”;
 5 – ВАТ „Коровай” Краснодарський х/к;
 6 – ВАТ „Коровай” Свердловський х/к;
 7 – ВАТ „Росток”.

Для графічного відображення отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, на кожній з осей якого буде значення кожного досліджуваного показника. Зображаючи на одному малюнку сім досліджуваних підприємств, ми маємо змогу наглядно проаналізувати рівень їх конкурентоспроможності (рис. 2.18).

Запропоновані методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяють нам не тільки в цілому оцінити положення аналізованого суб'єкта підприємницької діяльності щодо конкурентів, але і провести діагностичний аналіз по окремим елементам потенціалу.

Проведення діагностики стану елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає можливість визначити три типові ситуації, в яких може виявитися підприємство стосовно своїх конкурентів.

Перша ситуація – характеризує положення підприємства як лідера серед групи конкурентів – ВАТ „Коровай” Луганський х/к. В цьому випадку усі відносні оцінки елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства, перевищують середньогрупові оцінки елементів. Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства, в даному випадку, вище, ніж у конкурентів і дорівнює – 1,22.

Друга ситуація – всі відносні оцінки елементів, які утворюють конкурентоспроможний потенціал досліджуваного підприємства нижче за аналогічні середньогрупові оцінки елементів. В даному випадку конкурентна позиція підприємства характеризується як слабка, і необхідно провести детальне діагностичне дослідження сильних і слабких сторін підприємства по кожному елементу для виявлення можливостей і активізації конкурентоспроможного потенціалу. Ситуація, що склалася, характерна для ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к і ВАТ „Росток”, інтегральний показник у аналізованих підприємств звісно, нижче, ніж у конкурентів і дорівнює – 0,87 та 0,89 відповідно.

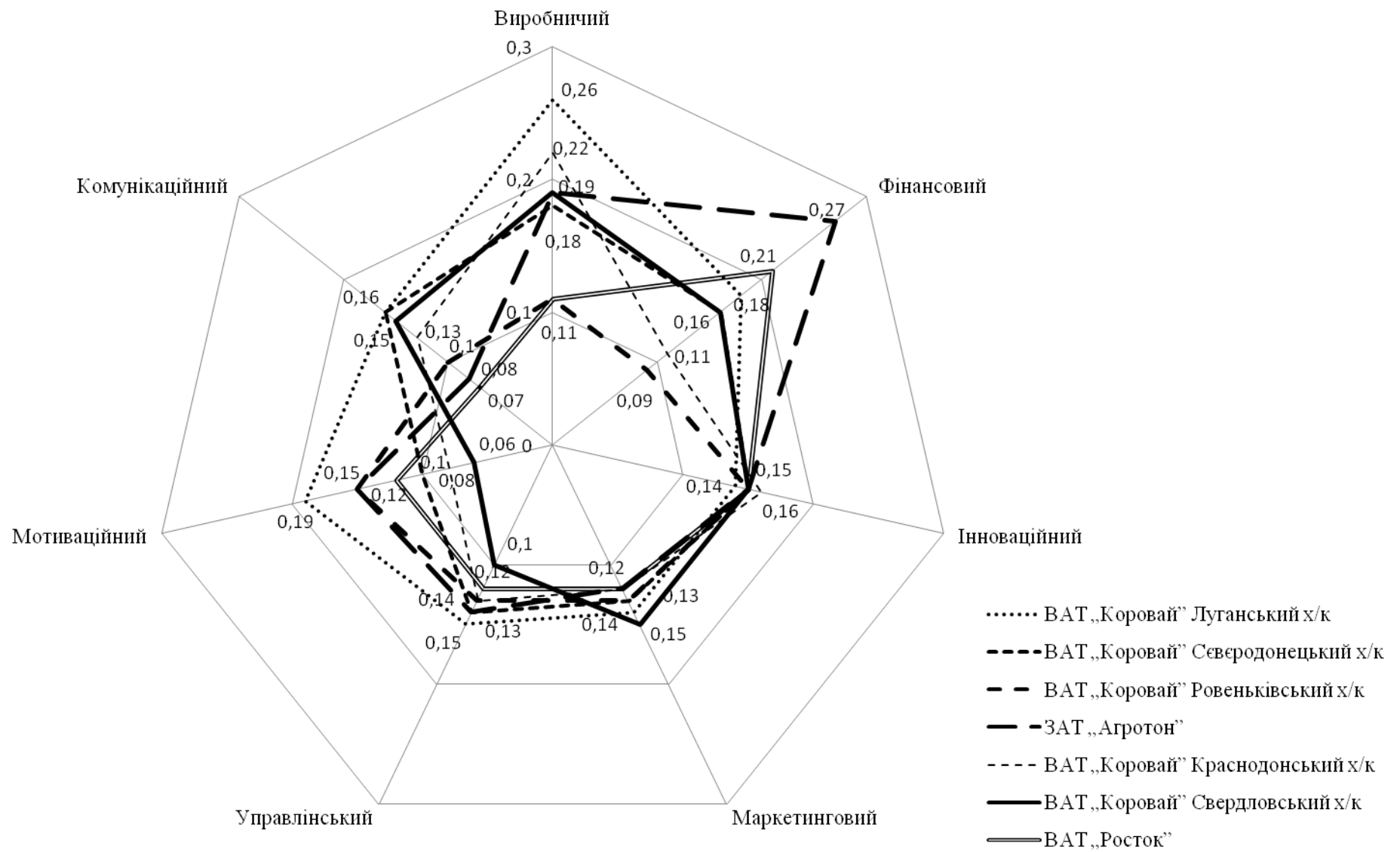


Рис. 2.18. Багатовимірний прогноз можливостей підприємств на ринку

Третя ситуація характеризує положення підприємства, у якому оцінки елементів конкурентоспроможного потенціалу мають неоднорідні значення, одні з них вище середньогрупових, інші – нижчі, треті – рівні. До даної ситуації можна віднести такі підприємства: ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к; ЗАТ „Агротон”; ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к і ВАТ „Коровай” Свердловський х/к. Така ситуація найбільш поширена серед виробничих підприємств України. Вона обумовлює необхідність детальнішого вивчення власних конкурентних переваг, вивчення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства і розробки конкретних управлінських рішень по їх реалізації.

Отже, запропонований підхід розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає можливість проводити діагностику окремих елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства і порівнювати їх з можливостями конкурентів, встановлювати ступінь домінування підприємства на ринку, визначати реальних конкурентів і позицію підприємства щодо них, і на основі встановленого діагнозу формувати ефективну маркетингову стратегію.

Проведений комплексний маркетинговий аналіз ринку хлібобулочних виробів Луганської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Маркетинг ринку хлібобулочних виробів все більш стає необхідною насущною проблемою для вирішення ряду питань практичного характеру. На сьогодні виробникам хлібобулочних виробів необхідно займатися вивченням особливостей функціонування споживчого ринку, а також поведінки самих покупців з метою реалізації виробленої продукції. Перед виробниками ставляться нові завдання: як раціональніше планувати виробництво, яким чином можна підняти якість і конкурентоспроможність продукції, як забезпечити збут виробів, що випускаються. Звідси актуальними стають дослідження по вивченню мотиваційної сфери особи покупців, питань сегментації споживчого ринку хлібобулочних виробів, динаміки зміни інтересів і запитів споживачів, а також чинників, істотним чином тих, що впливають на ці зміни.

2. Проведені дослідження показали, що низький рівень споживання хлібобулочних виробів у 2007 році у розрахунку на душу населення обумовлює дією наступних чинників: порушення економічних і технологічних зв'язків у системі виробництва продовольства; значне зростання цін на продукти харчування та різке зниження реальних доходів населення. При цьому, сучасна структура споживання продовольчих товарів істотно відрізняється від науково визначеної, такою, що базується на фізіологічних нормах споживання основних продуктів харчування. Фізіологічна норма споживання хлібних продуктів на душу населення на рік складає 101,0 кг, а раціональна – 107,0 кг, а мінімальна норма споживання хлібних продуктів в кризовий період – 7,8 кг на місяць або 93,6 кг на рік. Ступінь задоволення потреби населення Луганської області в хлібобулочних виробах у 2007 році склав – 116,5 %. Оцінюючи стан ринку хлібобулочних виробів в Луганській області (методом анкетування) в поточному періоді в порівнянні з попередніми роками, більшість опитаних покупців (55 %) відзначили його поліпшення; 37 % вважають, що ситуація не змінилася, тоді як 8 % відзначають деяке погіршення на даному споживчому ринку.

3. Порівняльний аналіз показав, що проблема якості хлібобулочної продукції, яка поступає на продовольчий ринок, на сьогоднішній день є однією з найбільш актуальних. Ємкість внутрішнього продовольчого ринку залишається низькою, а ціни на продовольчі товари – відносно високими у порівнянні з особистими доходами середньо - і низькооплачуваних груп громадян. Ситуацію, яка склалася в даний час на ринку хлібобулочних виробів можна охарактеризувати, як помірної невизначеності. Вона характеризується безліччю чинників, які не схожі між собою, але при цьому практично не змінюються.

4. Аналіз PEST-факторів показав, що ситуація в хлібній промисловості України характеризується неухильним падінням темпів виробництва, погіршенням якості сировини та готової продукції, а також значним падінням обсягів реалізації продукції, що пояснюється: загальною фінансово-економічною та політичною кризою в Україні; різким падінням рівня платоспроможності населення.

5. У ході проведення дослідження нами було узято 20 хлібопекарських підприємств на ринку хлібобулочних виробів Луганської області, та згруповано залежно від обсягу виробництва продукції, що випускається, на три групи: великі, середні і малі. Результати дослідження показали що ринок хлібобулочних виробів у цілому розділений між трьома основними групами виробників: ВАТ „Коровай”, підприємствами Облспоживспілки та широкою мережею приватних середніх і дрібних виробників. Певна частка ринку зайнята підприємствами громадського харчування, які виготовляють хліб для власних потреб, і які раніше купували хлібобулочні вироби у держпідприємств.

6. Результати оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу свідчать про те, що більшість великих підприємств використовують маркетинг у процесі здійснення своєї господарської діяльності та лише незначна частина середніх і малих підприємств піднімають питання маркетингу. При цьому, конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств була проаналізована в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) і внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Виходячи з системного підходу до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, в нашому дослідженні було взято до уваги і вивчено обидві сторони даної проблеми. Розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств, заснований на теорії ефективної конкуренції, дозволив оцінити внутрішній потенціал підприємств і скласти рейтинг конкурентних позицій підприємств на галузевому ринку. Найбільш високий рейтинг належить ВАТ „Коровай” Луганський х/к, а найменший рейтинг має – ВАТ „Росток”.

7. Діагностика елементів конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств як процес визначення сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє ефективніше планувати та використовувати сили й ресурси виробництва, а також уникнути конфліктів у процесі взаємодії конкурентів. Результат діагностики – діагноз, тобто визначення і опис поточного та перспективного стану конкурентного середовища, а її основний напрям – оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

8. Рекомендована нами методологія комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства дозволяє провести пряме кількісне співпоставлення елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал по групі підприємств і, окрім цього, дозволяє враховувати синергетичний вплив елементів, характеристик і чинників, які визначають конкурентоспроможний потенціал і дають можливість розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств. Метою розрахунку якого є отримання комплексної характеристики, що дозволяє зробити оцінку його конкурентних позицій.

9. Проведення діагностики стану елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає можливість визначити три типові ситуації, в яких може опинитися підприємство щодо своїх конкурентів:

- перша ситуація – характеризує положення підприємства як лідера серед групи конкурентів – ВАТ „Коровай” Луганський х/к. В цьому випадку всі оцінки елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал підприємства, перевищують середньогрупові оцінки елементів;
- друга ситуація – всі відносні оцінки елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал досліджуваного підприємства нижче за аналогічні середньогрупові оцінки елементів. В даному випадку конкурентна позиція підприємства характеризується як слабка, і характерна для ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к і ВАТ „Росток”, інтегральний показник у аналізованих підприємств природно, нижче, ніж у конкурентів і рівний – 0,87 і 0,89 відповідно.
- третя ситуація характеризує положення підприємства, в якому оцінки елементів конкурентоспроможного потенціалу мають неоднорідні значення, одні з них вищі середньогрупових, інші – нижчі, треті – рівні. До даної ситуації можна віднести такі підприємства: ВАТ „Коровай” Северодонецький х/к; ЗАТ „Агротон”; ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к і ВАТ «Коровай» Свердловський х/к.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Технологія формування та реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру та суті реалізованих стратегій.

Основними ключовими чинниками, що насамперед, які повинні бути враховані при виборі стратегії, вважаємо наступні:

1. Сильні сторони галузі та сильні сторони підприємства, які в більшості випадків грають вирішальну роль при виборі стратегії росту підприємства. Провідні, сильні підприємства прагнуть до максимального використання можливостей, що обумовлюються їх лідируючим положенням і до його зміцнення.

Починати аналіз сильних і слабких сторін потрібно з моделі SWOT, яка повинна базуватися на вичерпному переліку чинників, об'єднаних певною логікою аналітичного дослідження. Дана модель повинна відображати спроби дослідників, задумані або реалізовані, охопити якомога ширше коло показників, від поточного або майбутнього значення якого залежить стратегічний вибір підприємства.

Завершувати аналіз слід моделями, в яких використовується декілька показників, що в синтезованому вигляді представляють найголовніші аспекти стратегічного аналізу – як певний напрям діяльності, так і весь їх набір.

Група моделей так званого портфельного аналізу є достатньо однорідною за складом щодо їх цільового призначення, технології використання та змісту аналітичних показників; їх метою є надання допомоги підприємству з диверсифікованою діяльністю в розробці загальної інтегруючої, збалансованої по всіх напрямках стратегії.

В цілому використання моделей портфельного аналізу передбачає проходження чотирьох етапів. Перш за все необхідно розподілити або перерозподілити всю діяльність підприємства на окремі напрями, які були б стратегічно незалежними сегментами. На другому етапі в кожній з моделей оцінюються виділені стратегічні сегменти за двома показниками. На третьому етапі результати оцінки стратегічного напрямку діяльності представляються у вигляді матриці, яка у всіх випадках дозволяє встановити рівень ризику, фінансову ситуацію та стратегічні рекомендації щодо кожного напрямку діяльності. На останньому етапі виконується аналіз структури портфеля для розробки оптимальної загальної стратегії.

2. Цілі підприємства, що обумовлюють вибір його стратегії.

3. Уподобання та ставлення вищого керівництва відіграють дуже велику роль у виборі стратегії розвитку підприємства (особисті симпатії або антипатії керівників) .

4. Фінансові ресурси підприємства: будь-які зміни в поведінці підприємства, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту або перехід в іншу галузь, вимагають значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація працівників також є впливаючим чинником при виборі стратегії розвитку підприємства. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії підприємства.

6. Зобов'язання підприємства по попередніх стратегіях створюють певну інертність в його розвитку. Неможливо повністю відмовитися від всіх попередніх обов'язків у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що деякий час

діятимуть зобов'язання минулих років, які відповідно стримуватимуть або коректуватимуть можливості реалізації нових стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Існують такі ситуації, коли залежність від постачальників або покупців не дозволяє зробити вільний вибір стратегії, виходячи з можливостей більш повного використання свого потенціалу. Сильна зовнішня залежність, можливо, обумовлена також правовим регулюванням поведінки підприємства, соціальними обмеженнями, залежністю від природного середовища, тощо.

8. Обов'язково повинен братися до відома, у всіх випадках вибору стратегії, також і часовий чинник. Це пов'язано з тим, що і можливості, і погрози, а також заплановані зміни на підприємстві завжди мають певні тимчасові обмеження. Підприємство може здійснювати стратегію не у будь-який момент часу, а тільки в ті терміни, коли з'являється можливість для оптимальної реалізації даної стратегії.

Оцінка обраної стратегії проводиться у вигляді аналізу вірності та достатності обліку при виборі стратегії основних чинників, які визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки обраної стратегії підпорядковується відповідності стратегії досягненню підприємством своїх цілей. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка повинна проводитися по наступних напрямках.

Відповідність обраній стратегії стану і вимогам оточення. Необхідно перевірити, наскільки стратегія взаємозв'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг, тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства. В даному випадку необхідно оцінити, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі, тощо.

9. Прийняття ризику, закладеного в стратегії. Оцінку виправданості ризику необхідно проводити по трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених в основі вибору стратегії; прогноз негативних наслідків для підприємства у разі провалу стратегії; можливість виправдання позитивним результатом ризику втрат від провалу в реалізації стратегії [38, с. 258].

Певна стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегія має відігравати роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрями, які несумісні з нею. Підкреслимо, що певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному підприємством.

Очевидно, що при розробці стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Зазвичай використовується узагальнена, неповна та неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив. При появі більш точної та повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію. Процес розробки маркетингової стратегії детально розглянуто на блок-схемі (рис. 3.1).

Приведений стислий аналіз етапів і процесів розробки маркетингової стратегії підприємства дає підстави зробити висновок того, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук і створення конкурентних переваг. Об'єктами, для яких підприємство повинне створювати конкурентні переваги, повинні виступати напрями діяльності як сукупність цілеспрямованих дій.

На основі виявлених конкурентних переваг (розділ 2.2), а також аналізу конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств (розділ 2.3) надалі доцільно визначити реальні стратегії забезпечення конкурентоспроможності для виділених груп підприємств з урахуванням їх особливостей і можливостей реалізації. Для ВАТ „Коровай” Луганського х/к, як лідера-виробника хлібобулочних виробів, найбільш сприятливі стратегії збільшення попиту, завоювання частки ринку і підвищення продуктивності (рис. 3.2).



Рис. 3.1. Блок-схема розробки маркетингової стратегії і формування сприятливих умов для її ефективного реалізації

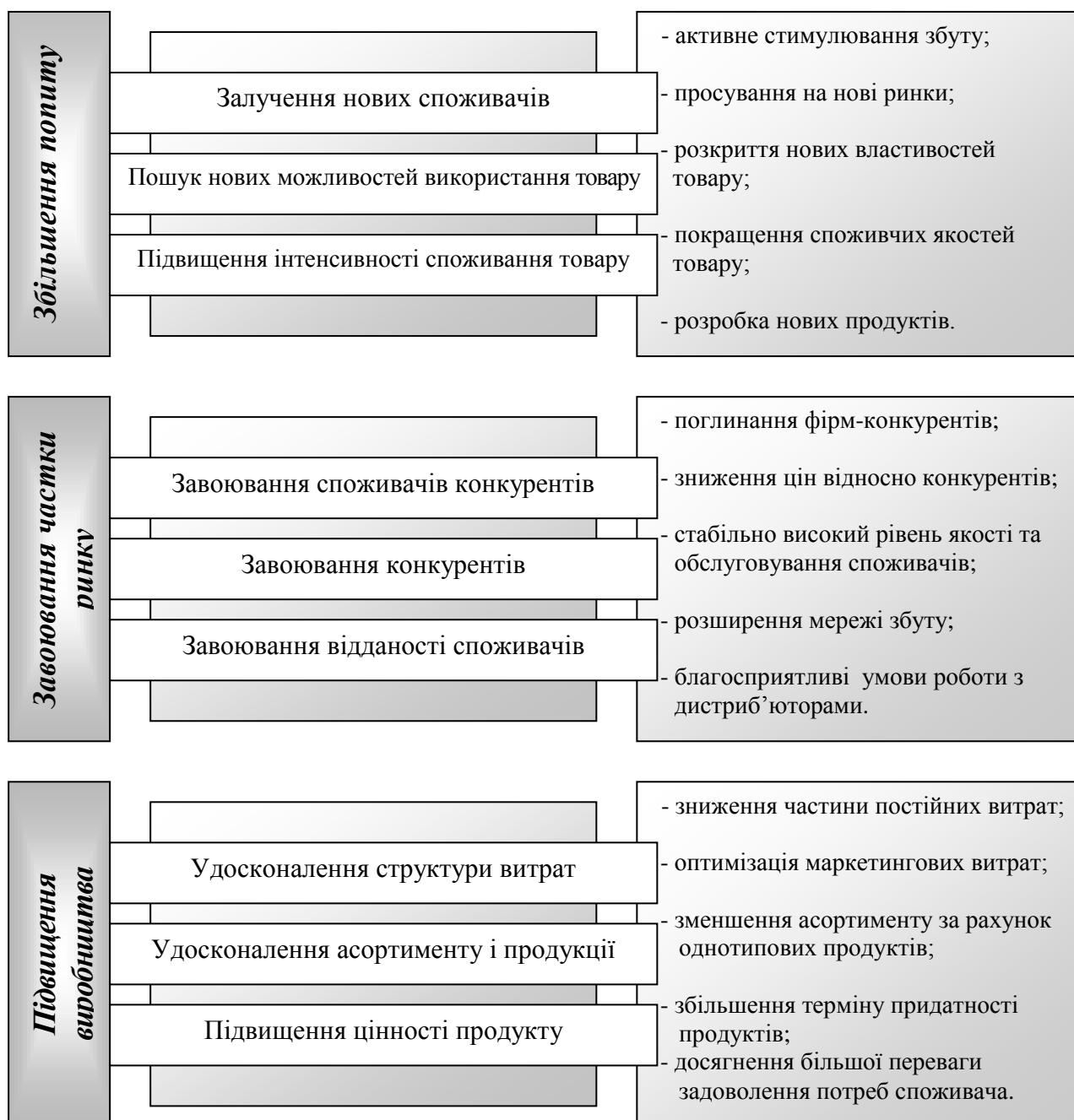


Рис. 3.2. Стратегії лідера ринку хлібобулочних виробів

При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал підприємства, для ВАТ „Коровай” Луганський х/к найбільш слабким є інноваційний потенціал. Для підвищення інноваційного потенціалу необхідне освоєння нових технологій виробництва, яке містить швидкий, економічно обґрунтований процес впровадження

технологій, організацію виробництва та процесів управління ними з метою випуску продукції в заданому обсязі, необхідної якості та досягнення проектних економічних показників. Тривалість, складність і економічні показники періоду освоєння визначаються, насамперед, якістю здійсненої підготовки виробництва. Розрізняють технічне, виробниче та економічне освоєння технологій і нової продукції (рис. 3.3).

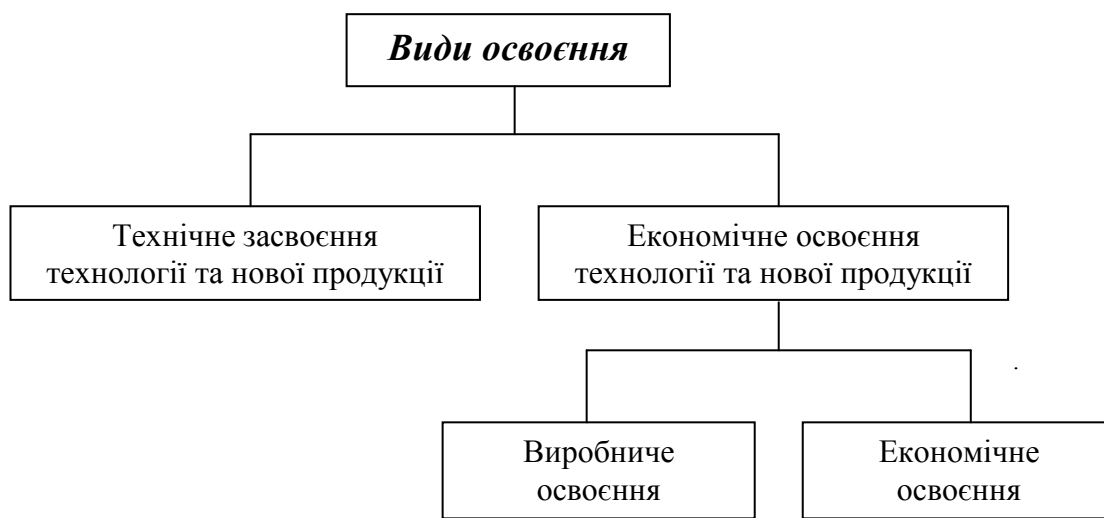


Рис. 3.3. Види освоєння технології та нової продукції

Під технічним освоєнням розуміється виробничий процес, протягом якого виробництво виходить на проектний рівень технічних показників технології та нової продукції. Після виконання необхідних робіт по підготовці виробництва починається економічне освоєння нової моделі, яке включає й виробниче освоєння.

Економічне освоєння, як і виробниче, починається з процесу виробництва. Економічні показники відображають стан і розвиток процесу виробництва, показують ступінь готовності підприємства на початок освоєння технологій. Чим вище початкові значення ресурсоемності, а, отже, собівартість продукції, тим більше низька якість виконаних підготовчих робіт, тим гірше підприємство підготувалося до переходу на виробництво нової продукції.

Завершення виробничого та економічного освоєння часто не співпадають з часом. Практика показує, що досягнення проектного рівня виробництва нової продукції в натуральному вигляді зазвичай не забезпечує стабілізації економічних показників. Проектні рівні трудомісткості, собівартості та рентабельності нової продукції не досягаються, величина показників продовжує змінюватися.

Освоєння можна вважати завершеним тільки тоді, коли виробничі та економічні показники досягають проектного рівня. Першим показником, який характеризує динаміку економічного освоєння, необхідно вважати трудомісткість продукції. Цей показник свідчить про придбання виробничим персоналом необхідних навиків, про достатню матеріально-технічну оснащеність виробничих процесів. Ще більш переконливо характеризує економічне освоєння показник собівартості продукції, виробленої в нових умовах. Вихід на проектну величину витрат говорить про закінчення освоєння виробництва продукції.

Процес освоєння нової продукції характеризується певними особливостями, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Наявні дослідження процесу освоєння нової продукції визначають ці особливості таким чином: невизначеність отримання кінцевих результатів, надмірність споживаних ресурсів, наявність втрат і невиробничих витрат. Негативний вплив відмічених особливостей процесу освоєння нової продукції на конкурентоспроможність підприємства посилюється при збільшених масштабах освоєння та неточних результатах прогнозування попиту на нову продукцію або взагалі за відсутності таких. Сукупність зазначених особливостей, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, представлені на рисунку 3.4 [44, с. 101].

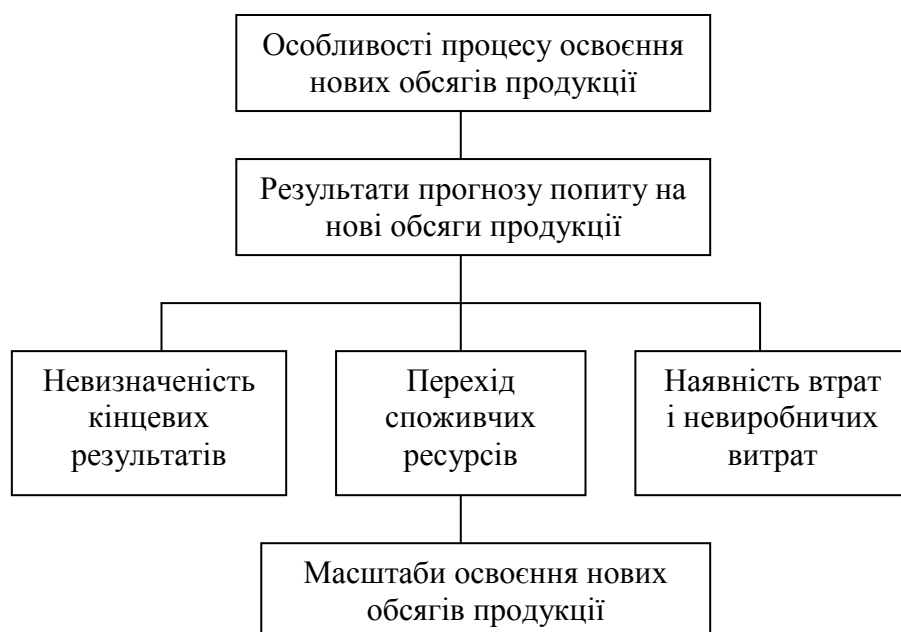


Рис. 3.4. Особливості процесу освоєння виробництва нових видів продукції, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Результати прогнозу попиту на нові обсяги продукції визначають масштаби освоєння її випуску. Існують два принципово різних підходи до прогнозування попиту. Перший орієнтований на освоєння наявної інформації, поступово визначає потенційні потреби у майбутньому, з огляду при цьому на різні фактори, котрі впливають на кон'юнктуру ринку. При цьому підході застосовуються методи прогнозування, екстраполяції та різного виду економіко-математичні моделі. Другий підхід припускає встановлення стратегічних цілей, розміщення орієнтирів і поступовий рух до сьогодення, використовуючи нормативні величини та оцінки експертів з урахуванням усієї невизначеності зовнішнього середовища.

В цілому, для всіх виробників хлібобулочних виробів Луганської області, з урахуванням їх реального обсягу виробництва, ми можемо порекомендувати стратегії управління їх конкурентною позицією та привести основні напрями їх реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані стратегії управління конкурентною позицією
досліджуваних хлібопекарських підприємств на споживчому ринку**

Підприємства	Стратегії	Характеристика стратегії
Великі	Поступовий наступ	Ґрунтується на тому принципі, що кращий захист – це наступ. Агресивно налаштовані лідери намагаються бути першими у створенні значних конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) і тим самим завойовують значні конкурентні позиції.
	Оборона та зміцнення	Полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим підприємствам. Завданням міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення займаного положення на ринку, захист усіх конкурентних переваг, що є у підприємства.
	Конкурентний тиск на послідовників ринку	Використовують конкурентний тиск на інші хлібопекарські підприємства, що не є лідерами, і прагнуть перетворити їх на слухняних послідовників, а не в конкурентів.
Середні	Стратегія вакантної ніші	Означає концентрацію уваги на покупцях або кінцевих споживачах, проігнорованих або не відмічених крупними підприємствами.
	Стратегія фахівця	Зосередження конкурентних зусиль на одному ринковому сегменті, групі споживачів з особливими запитами та перевагами.
	Стратегія характерного іміджу	Ґрунтується на створенні унікального іміджу, фірмового стилю (наявність або відсутність упаковки, особливі елементи дизайну), направлено на виділення підприємства серед конкурентів.
	Стратегія диференційованого маркетингу	Застосовуючи диференційований підхід, необхідно створити різновид одного й того ж товару для різних сегментів ринку, розробити відповідні програми маркетингу та забезпечити певний тиск по відношенню до конкурентів.

Продовж. табл. 3.1

<i>Підприємства</i>	<i>Стратегії</i>	<i>Характеристика стратегії</i>
Малі	Круговий наступ	Ґрунтується або на зниженні витрат, або на диференціації продукції, що випускається.
	Оборона та зміцнення	Характеризується високим ступенем маневреності власної стратегії, ведучи конкурентну боротьбу за збереження обсягів продажів, частки ринку, прибутковості та стабільності досягнутого положення.
	Стратегія „збору врожаю”	Означає балансування між збереженням існуючого положення та швидким виходом з ринку. Положення на ринку приноситься в жертву короткострокової мети збільшення готівки або збереження прибутку.
	Стратегія концентрованого маркетингу	Зі всіх хлібобулочних виробів, що випускаються підприємством, в певній ситуації вибирається один вид, який може бути привабливим для багатьох покупців, та забезпечити цьому виду так званий концентрований (недиференційований) маркетинг.

Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією визначається місією, цілями та завданнями хлібопекарського підприємства, його ресурсним потенціалом, фінансовим станом, можливостями та загрозами. Для реалізації стратегій управління конкурентною позицією досліджуваним великим, середнім і малим підприємствам рекомендовано низку заходів, представлених в таблиці 3.2.

Використання рекомендованих стратегій для досліджуваних хлібопекарських підприємств здійснюється в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому. При цьому, слід зазначити, що блок-схема управління маркетинговою діяльністю, що рекомендується, може бути використана досліджуваними великими хлібопекарськими підприємствами, оскільки її впровадження вимагає наявності певного ресурсного потенціалу, який є саме у великих підприємств.

Таблиця 3.2

Заходи, які рекомендуються, щодо реалізації стратегій управління конкурентною позицією для хлібопекарських підприємств

<i>Підприємства</i>	<i>Заходи</i>
<i>Великі</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розробка нових технологій виробництва хлібобулочної продукції; - розширення асортименту за рахунок нових рецептур випічки хлібобулочних виробів; - розширення мережі фірмових торгових магазинів; - розробка заходів щодо поліпшення обслуговування покупців; - створення маркетингової служби.
<i>Середні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - більш виражена персоніфікація обслуговування та використання певних доповнень для збільшення комфортності обслуговування покупців; - створення привабливого виду продукції; - заключення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками; - патентування альтернативних технологій; - використання широкомасштабних компаній по просуванню своєї продукції на ринок; - пропозиція більш вигідних умов основним споживачем хлібопекарських підприємств, що діють на ринку самостійно; - заповнення вакантних місць свого підприємства за рахунок переманювання кращих фахівців у інших підприємств; - ситуаційний аналіз ринку; - виявлення потреб і переваг споживачів; - сегментація споживчого ринку; - виявлення цільового сегменту.
<i>Малі</i>	<ul style="list-style-type: none"> - створення конкурентних переваг за рахунок унікальності товарного асортименту; - підвищення компетентності; - високий рівень знання споживчих властивостей виготовленої продукції; - надання споживачам спеціальних послуг; - забезпечення престижної якості хлібобулочних виробів; - використання всіх можливостей для чудового обслуговування покупців; - розробка унікальних властивостей хліба й хлібобулочних виробів; - зменшення поточного бюджету; - зниження реінвестицій до мінімально допустимого рівня; - скорочення витрат на придбання нового устаткування або зведення їх до нуля.

Для досліджуваних великих хлібопекарських підприємств рекомендовано блок-схему управління маркетинговою діяльністю, представлену на рисунку 3.5.

Інтенсивне зростання передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та збільшення прибутку підприємств шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. Для вирішення цих завдань рекомендується використовувати систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Досліджувані середні та малі хлібопекарські підприємства займають недостатньо стійку ринкову позицію, але мають можливості подальшого розвитку. Таким чином, їм доцільно використовувати стратегію обмеженого росту, для якої характерне встановлення цілей залежно від досягнутого рівня розвитку підприємства, які повинні коректуватися відповідно до змін зовнішнього та маркетингового середовища.

Глобальна стратегія задає параметри стратегічного набору (рис. 3.6), тому рекомендується кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість використання.

У свою чергу, інші компоненти стратегічного набору є засобами досягнення глобальних стратегій, тому рекомендується ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їх взаємний вплив і підтримку.

При реалізації стратегії росту, рекомендується послідовно оцінити:

- яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяги збуту хлібобулочних виробів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);
- чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Таким чином, для досліджуваних хлібопекарських підприємств рекомендується вибрати відповідну товарно-ринкову бізнес-стратегію, таку, що забезпечує досягнення стратегії розвитку підприємства.

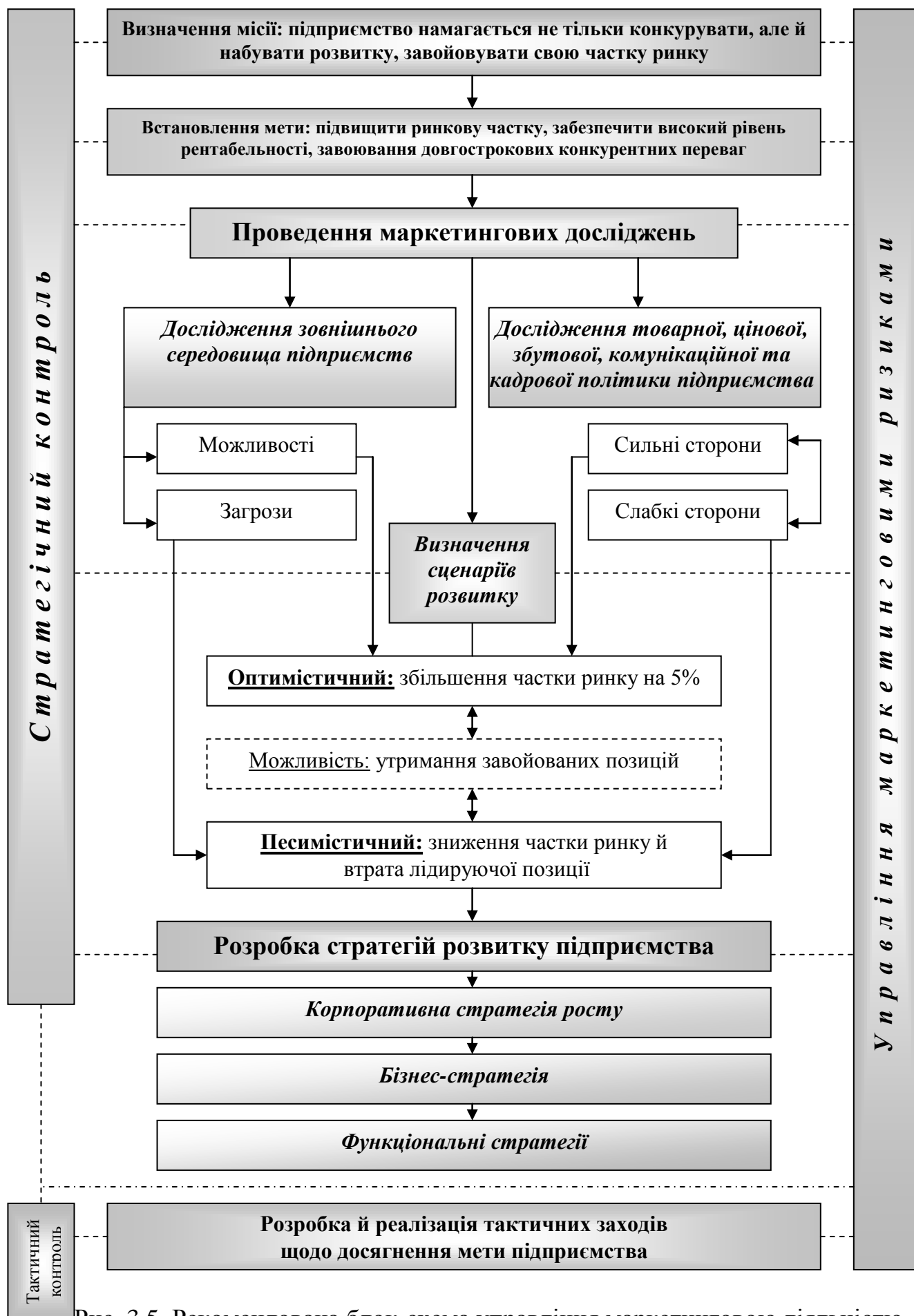


Рис. 3.5. Рекомендована блок-схема управління маркетинговою діяльністю для досліджуваних хлібопекарських підприємств

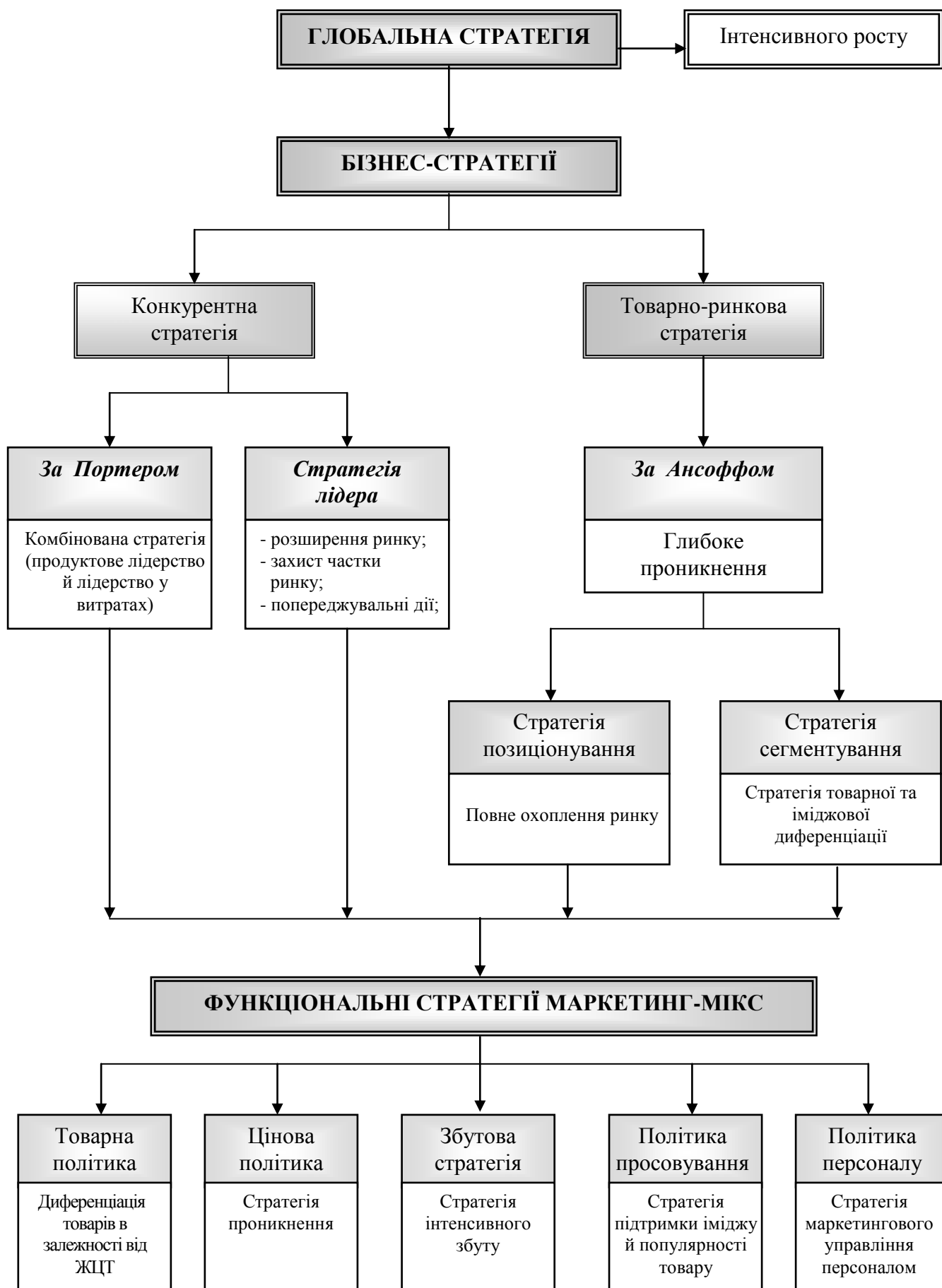


Рис. 3.6. Стратегічний набір, що рекомендується, для досліджуваних хлібопекарських підприємств

Стратегічний набір, що рекомендується, для досліджуваних хлібопекарських підприємств дозволяє вирішити одну з найважливіших проблем: оптимізація управлінських рішень, направлених на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Для більшості підприємств характерна недостатня управлінська цінність цілей, відсутність стратегічних цілей. Це обумовлено тим, що цілі підприємства встановлюються такі, як: „максимізація прибутку”, підвищення ефективності, тощо. Разом з тим, цілі повинні визначатися місією підприємства, бути кількісно виражені, встановлюватися в конкретних тимчасових обмеженнях. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі.

Проте на практиці стратегічні цілі, як правило, не встановлюються. Тому, в умовах маркетингової орієнтації досліджуваним підприємствам рекомендується брати за основу концепцію стратегічних намірів, яка є не тільки встановленням стратегічних цілей, але й визначенням конкурентної позиції підприємства, а також конкурентних стратегій.

Встановлюючи тип стратегії, досліджуваним хлібопекарським підприємствам рекомендується, перш за все вирішити, чи буде дане підприємство проектним - де основою є цілеспрямовані дії або реакційним, тобто передбачати реакцію даного підприємства на непередбачені дії, або буде комплексним, таким, що включає і перший, і другий тип.

Незалежно від типу обраної стратегії, досліджуваним хлібопекарським підприємствам рекомендується забезпечувати свою соціальну адаптацію та лише на цій основі обирати конкурентні стратегії.

Вибір конкурентних стратегій рекомендується здійснювати на основі побудови стратегічної піраміди, яка є корпоративною, діловою стратегією з функціональними та операційними стратегіями.

Причому, стратегія для будь-якого організаційного рівня повинна базуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, які витікають з загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства.

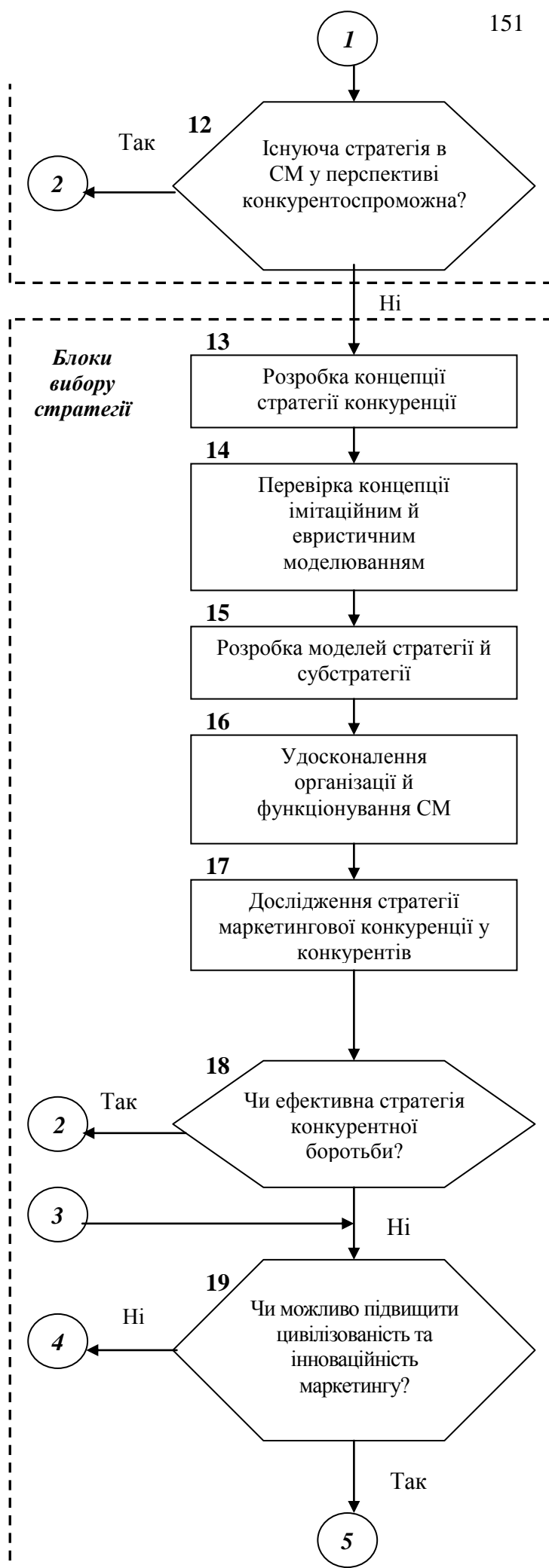
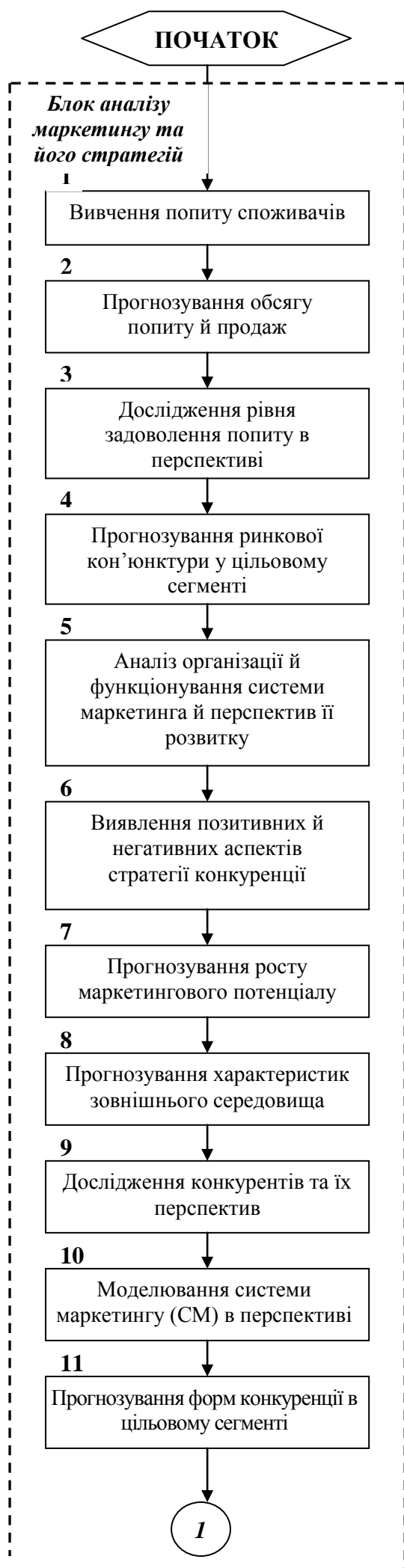
Таким чином, розробку стратегії повинно попереджати встановлення співвідношення: стратегія - середовище. Для цього кожному досліджуваному хлібопекарському підприємству рекомендується розробляти матрицю відповідності стратегій ринковому середовищу і кон'юнктурну матрицю, де відображається відповідність кожного елементу стратегії кожному чиннику кон'юнктури. Такий підхід забезпечить досягнення двох важливих аспектів: задоволення потреб споживачів і реалізацію конкурентних переваг.

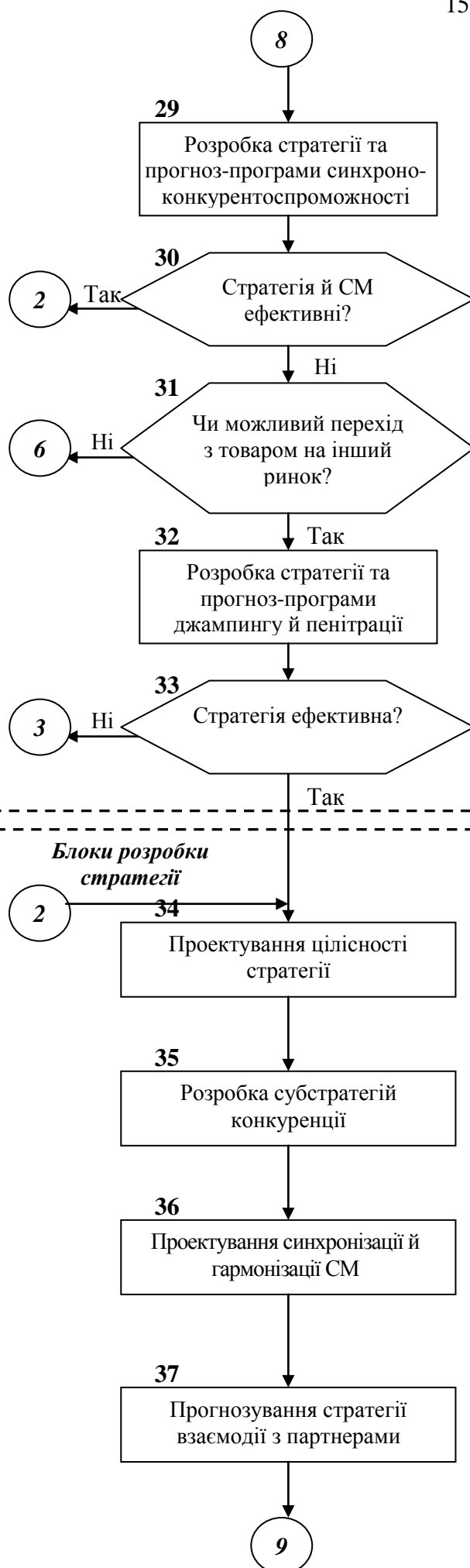
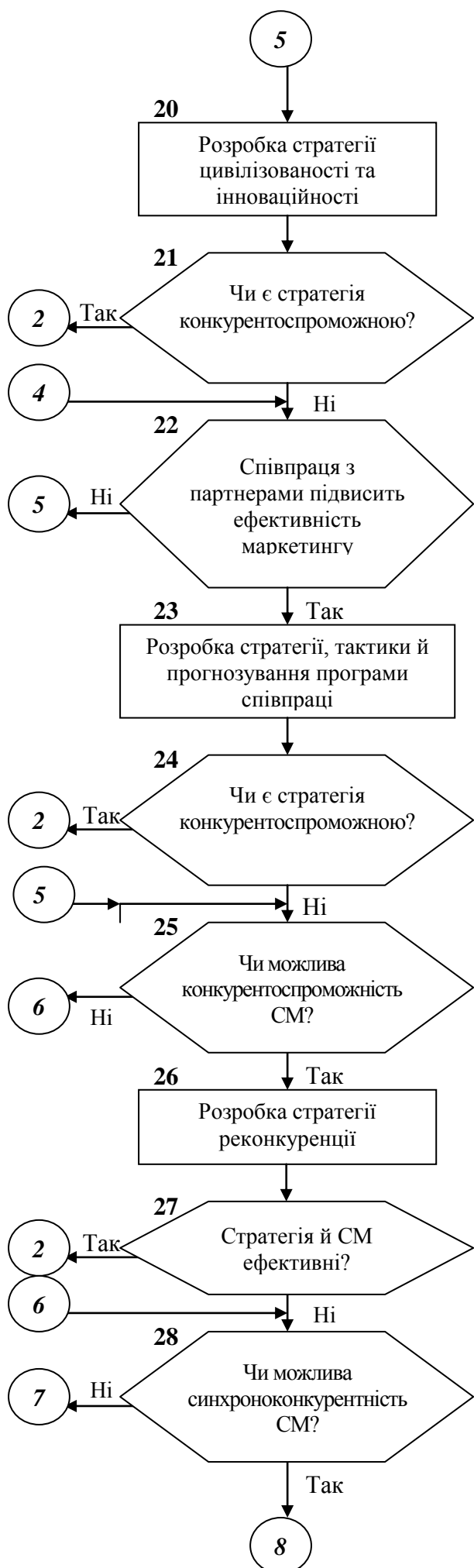
3.2. Моделювання та алгоритмізація маркетингової стратегії конкуренції

Проблеми моделювання та алгоритмізації маркетингової стратегії конкуренції в зарубіжній і вітчизняній науці знаходяться у стадії розробки. Наші дослідження показали, що їх слід формалізувати і класифікувати за: конкурентною боротьбою; цивілізованістю; іноваційністю та благородству; співпрацею; реконкурентністю; синхронконкурентністю; диверсифікацією; джампінгом і пенитрацією [175, с. 192].

При розробці маркетингової стратегії конкуренції, її обґрунтуванні та забезпеченні ефективності реалізації, необхідне дотримання головного критерію оцінки діяльності по вибору стратегії – етичного та повноцінного задоволення потреб, запитів та інтересів споживача. За умови дотримання даного критерію підприємницька діяльність суб'єктів господарювання може бути: прибутковою, етичною та такою, що динамічно розвивається.

Розроблена та апробована (реальною практичною діяльністю) блок-схема алгоритму розробки маркетингової стратегії складається з 56 блоків, зокрема 39 постійних і 17 змінних (рис. 3.7).





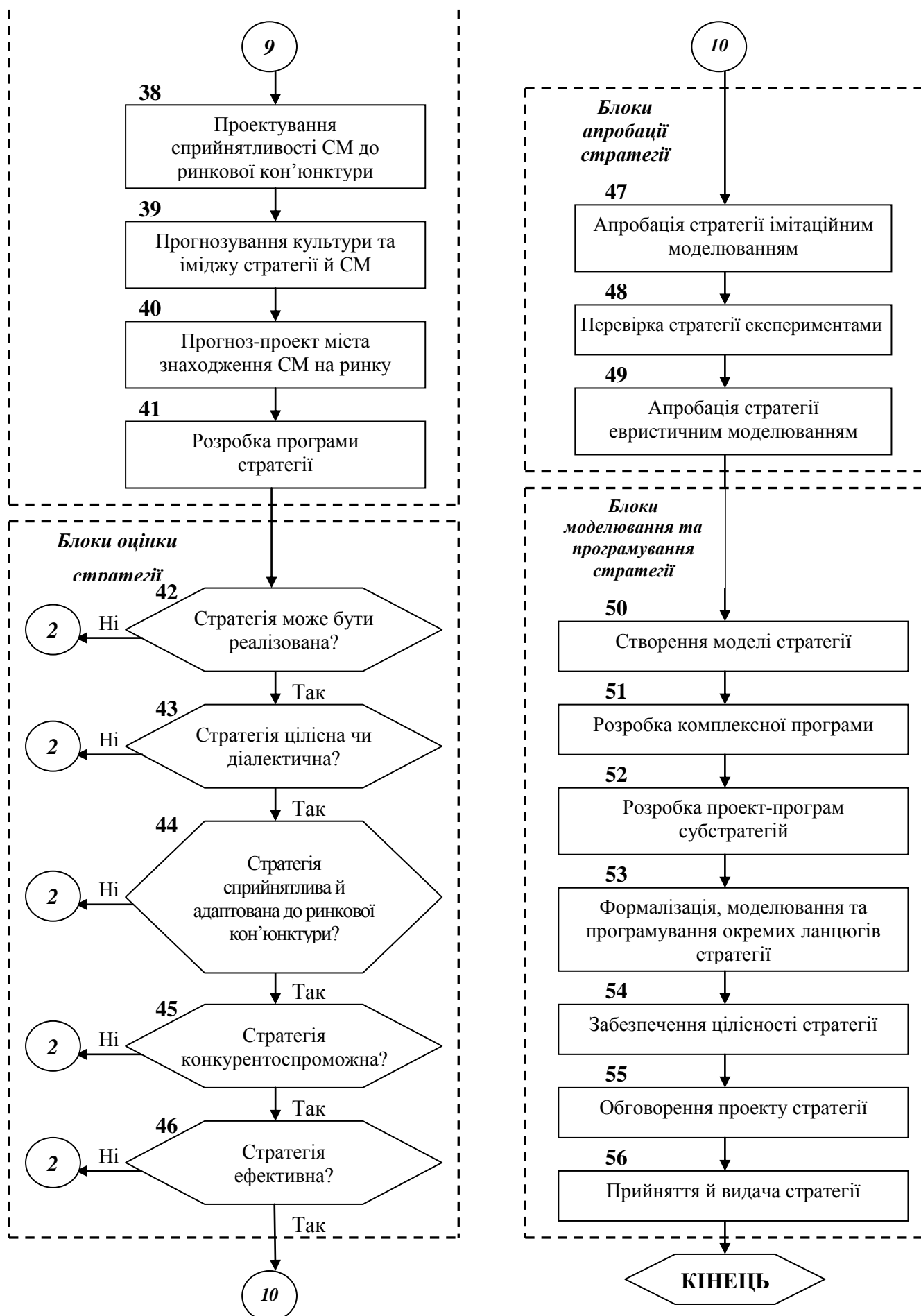


Рис. 3.7. Блок-схема розробки маркетингової стратегії конкуренції

Всі блоки об'єднуються у 6 груп:

- аналізу системи маркетингу та його стратегій;
- вибору стратегії;
- розробки стратегії;
- оцінки стратегії;
- апробації стратегії;
- моделювання та програмування стратегії.

Блоки аналізу системи маркетингу та її стратегій формалізують і моделюють аналітичну діяльність по виявленню позитивних напрямів і резервів маркетингової діяльності.

При аналізі споживача встановлюються його менталітет, традиції, потреби, інтереси, національні та соціальні традиції, прихильності, економічні та інші можливості. Після цього виявляється, яким чином, можливе, задоволення його попиту. Проте, цей попит бажають задовольнити і конкуренти, тому вивчення діяльності, можливостей зростання маркетингового потенціалу, стратегічних напрямів діяльності конкурентів при всій його складності є важливим для прогнозування форм і видів конкуренції, встановлення місцезнаходження формування в цільовому сегменті ринку, стійкості його позиціонування. Оскільки точне прогнозування місцезнаходження свого формування в цільовому сегменті зумовлює правильність вибору стратегій діяльності та конкуренції. При аналізі слід найближче до реальності спрогнозувати характер зовнішнього середовища, вчасно елімінувати її дію або змоделювати еластичну адаптацію системи до дії зовнішнього середовища.

Після проведенні аналізу існуючої стратегії конкуренції та використовуючи результати проведеного дослідження, встановлюється можливість її використання за умови необхідного коректування або модифікації. Якщо така стратегія не може бути конкурентоспроможною й ефективною, то переходять до роботи з другою групою блоків. Діяльність по другій групі блоків, тобто вибору стратегій, починається з розробки концепції стратегії. При її розробці повинна бути перспективна програма бізнесу й прогноз функціонування системи маркетингу.

В процесі вибору стратегії спочатку досліджується можливість використання стратегії конкурентної боротьби. Такий підхід до вибору стратегії формується з раніше проведеного аналізу стратегій, розвитку системи маркетингу та зростання бізнесного потенціалу формування. В даному випадку дуже важливо глибоко досліджувати конкурентів, спрогнозувати їх стратегії та ефективність діяльності.

Якщо ж стратегія конкурентної боротьби не може бути ефективною, то зосереджують стратегічну увагу на підвищенні конкурентоспроможності системи маркетингу через проведення стратегій: підвищення цивілізованості; інноваційності та благонадійності; співпраці; реконкурентності; синхроноконкуренції; джампінгу та пенітрації.

Так, при розробці першої з вищеперелічених стратегій можна ввести різні форми ознайомлення споживачів з процесом виробництва, інноваційно раціоналізувати систему та процес маркетингу, наблизити місце продажів до споживача, використовувати різні методи представлення продукції споживачеві (дегустації, сюрпризні продажі, перевірка якості продукції, тощо). Одними з напрямів даної стратегії є посилення інноваційного вирішення проблем і підвищення культури маркетингу та менеджменту. В даний час прийнята значна кількість міжнародних кодексів по бізнесовій особливо маркетинговій діяльності, тому їх використання підвищить цивілізованість та благонадійність бізнесу. Особливо заслуговує уваги розробка та використання в кожному бізнесовому формуванні нравствено-етичного кодексу підприємця, котрий можна конкретизувати до маркетолога, менеджера, підприємця. Все це підвищить конкурентоспроможність формування, системи маркетингу та діяльності маркетологів, бізнесменів.

При розробці стратегії співпраці заслуговують на увагу міжнародна кооперація та інтеграція. Тим паче зараз вже все це закріплено в законодавчих актах. Форми тут можуть бути різноманітні, і завдання розробників – кваліфіковано скоректувати зростання конкурентоспроможності формування шляхом співпраці [108, с. 135].

Реконкурентність та синхроноконкурентність формування і системи маркетингу повинні бути постійними ланками маркетингової тактики і тоді в практичній діяльності не доведеться дані підходи зводити в стратегічні напрями. У реальному маркетинговому житті вибір цих стратегій свідчить про незадовільну діяльність бізнесного колективу, і перш за все – його керівництва.

У практичній діяльності іноді трапляється, що система бізнесу з погляду виробничо-підприємницької діяльності конкурентоспроможна, навіть ефективна, але на даному етапі ринкової кон'юнктури товар не може бути реалізований в цільовому сегменті або його реалізація не приносить бажаного результату. У цій ситуації може використовуватися стратегія джампінгу та пенітрації (*jumping and penetration*), тобто товар вводиться в ідентичний або неідентичний сегмент іншого ринку, де він успішно реалізується. Причому важливо чітко визначити час стійкого позиціонування товару. Якщо це час тривалий або взагалі постійний, то можна вибрати цю маркетингову стратегію в загальній бізнесовій стратегії конкуренції [31, с. 10].

Коли стратегія визначена, вона ретельно розробляється, моделюється, диференціюється, програмується, інтегрується та формалізується в цілісну єдність.

Після вибору та оформлення стратегії вона починає оцінюватися. Для цього до складу оцінюючих експертів разом з тими, хто розробляв стратегію, запрошують вчених і фахівців, які не приймали участі в розробці. Оцінка проводиться за допомогою критеріїв: здійсненності; цілісності; сприйнятливості до ринкової кон'юнктури, інноваціям і інтелектуальному сервісу; адаптованості та еластичності; конкурентоспроможності; ефективності.

Наступна група блоків формалізує діяльність по апробації стратегії імітаційним і евристичним моделюванням, а також в обов'язковому порядку конкретною практичною діяльністю.

На завершальному етапі розробки маркетингової стратегії конкуренції вона формалізується, моделюється, програмується і відповідним чином оформлюється.

При моделюванні та програмуванні стратегії конкуренції розробляються прогнози, моделі, плани та програми діяльності, що реалізуються всередині формування, у взаємодії з партнерами, постачальниками, дилерами, дистриб'юторами, а також на ринку.

Конкретно у формуванні розробляються програми підвищення задоволення потреб, попиту, вимог і інтересів споживачів за рахунок росту конкурентоспроможності товару, його корисності та якості шляхом модернізації, поліпшення товарного забезпечення, інноваційного та інтелектуального сервісу. Одночасно проектується реконкурентність, синхроноконкурентність, впровадження наукових досягнень і передового досвіду в організацію і функціонування системи маркетингу.

При визначенні стратегії взаємодії встановлюються планомірність, взаємопідтримка усіх ланок формалізованого або неформалізованого комплексу. В цілому, повинні бути забезпечені єдність, цілісність і конкурентоспроможність комплексу. Стратегія поведінки формування на ринку програмується у формі стабільності та домінування в цільовому сегменті формування та його товарів, товарних, інфратоварних, маркетингових, культурних, іміджевих прогноз-планів або програм.

У всіх стратегіях і субстратегіях виділяються стратегічні напрями по підвищенню духовності, культури, естетики та соціальної психології маркетингової діяльності, задоволення потреб, попиту, запитів та інтересів споживачів.

Викладені нами методичні аспекти формування маркетингової стратегії можна спрощено представити у вигляді послідовних взаємопов'язаних дій, які схематично зображені на рисунку 3.8.

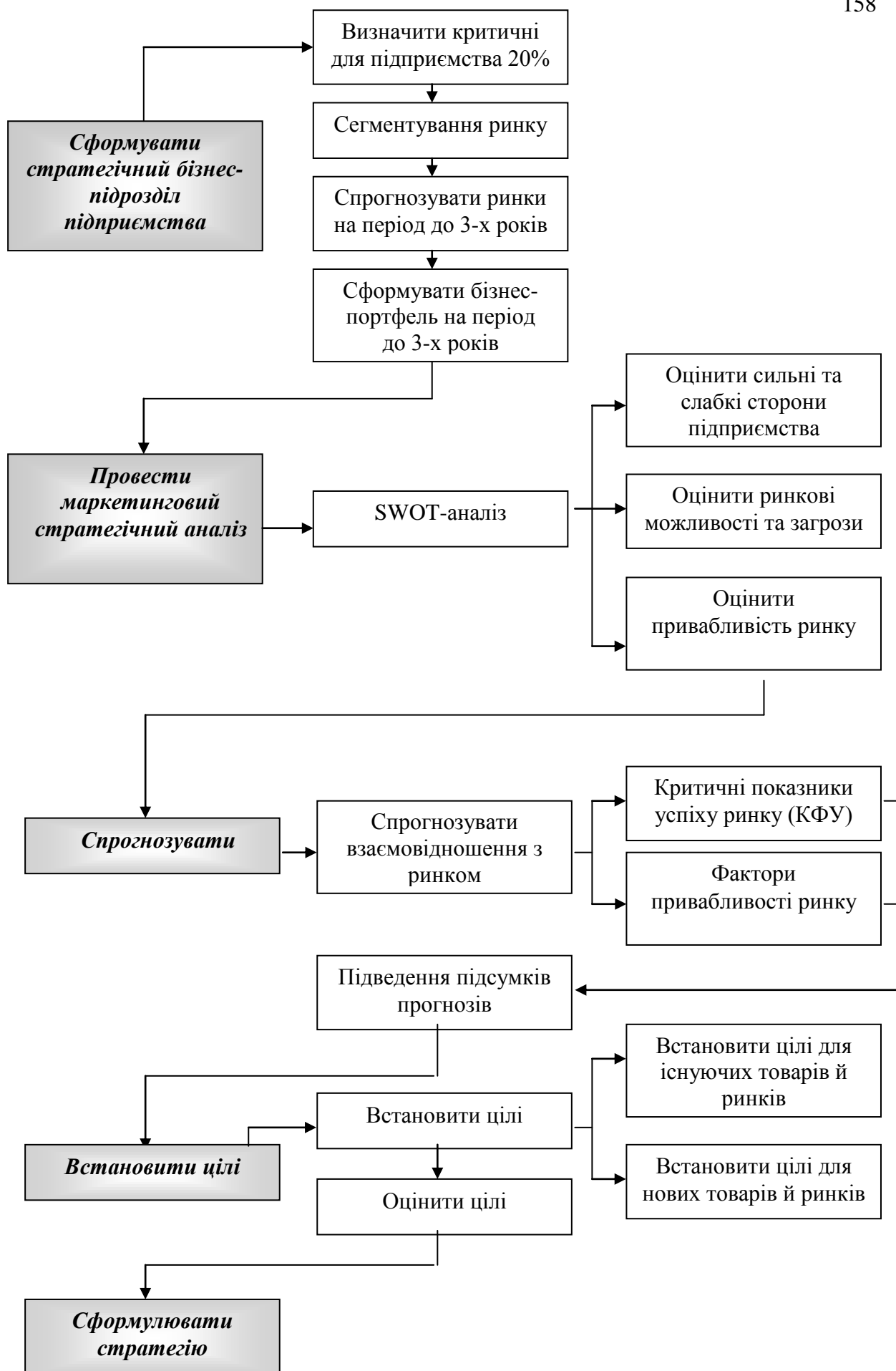


Рис. 3.8. Модель формування маркетингової стратегії підприємства

У загальному вигляді на наш погляд, процес формування маркетингової стратегії повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу та записати її призначення, а також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку і відповідну лінію поведінки. Кожна стратегія, повинна бути, конкретизована в маркетинговому плані (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Блок-схема формування плану-маркетингу підприємства

Використовуючи запропонований автором алгоритм, підприємства мають можливість самостійно розробляти моделі стратегічного розвитку, які й лежатимуть в основі формування маркетингової конкурентної стратегії.

3.3. Використання сучасних технологій у виробничій діяльності підприємств

На сучасному ринку підприємства прагнуть продавати не окремі товари, а весь комплекс пов'язаних з товаром послуг, важливих для споживача. Таким чином, споживач оцінює конкурентоспроможність з абсолютно нових, найсприятливіших для нього і складніших для виробника позицій. Проблема розробки методичного підходу до визначення показника конкурентоспроможності є важливою як для різних галузей народного господарства в цілому, так і для хлібопекарських підприємств зокрема.

Запропонована нами методика розрахунку інтегрального показника (розділ 2.3.) передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємств поетапно: від визначення цілей оцінки конкурентоспроможності до розробки заходів щодо її підвищення.

Описаний в розділі 2.3. підхід оцінки конкурентоспроможності носить не тільки учбово-аналітичний характер, але й має прикладне значення. На практиці визначення конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням особливостей оцінки її певних показників.

Провівши дослідження, ми можемо зробити висновок, того, що розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дає можливість оцінити не тільки положення підприємства щодо його конкурентів, але й дозволяє розробити ефективні управлінські рішення по збереженню та поліпшенню своїх конкурентних позицій, а також дає можливість проводити діагностичний аналіз по окремих елементах потенціалу. Кожне з цих рішень припускає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів.

Незважаючи на те, що даний показник представляє важливе значення для хлібопекарських підприємств, такі розрахунки на аналізованих підприємствах не проводяться. Для з'ясування причин, за якими багато підприємств не розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності, нами в

2008 році було проведено анкетування 20 хлібопекарських підприємств Луганської області. Анкета включала наступні питання:

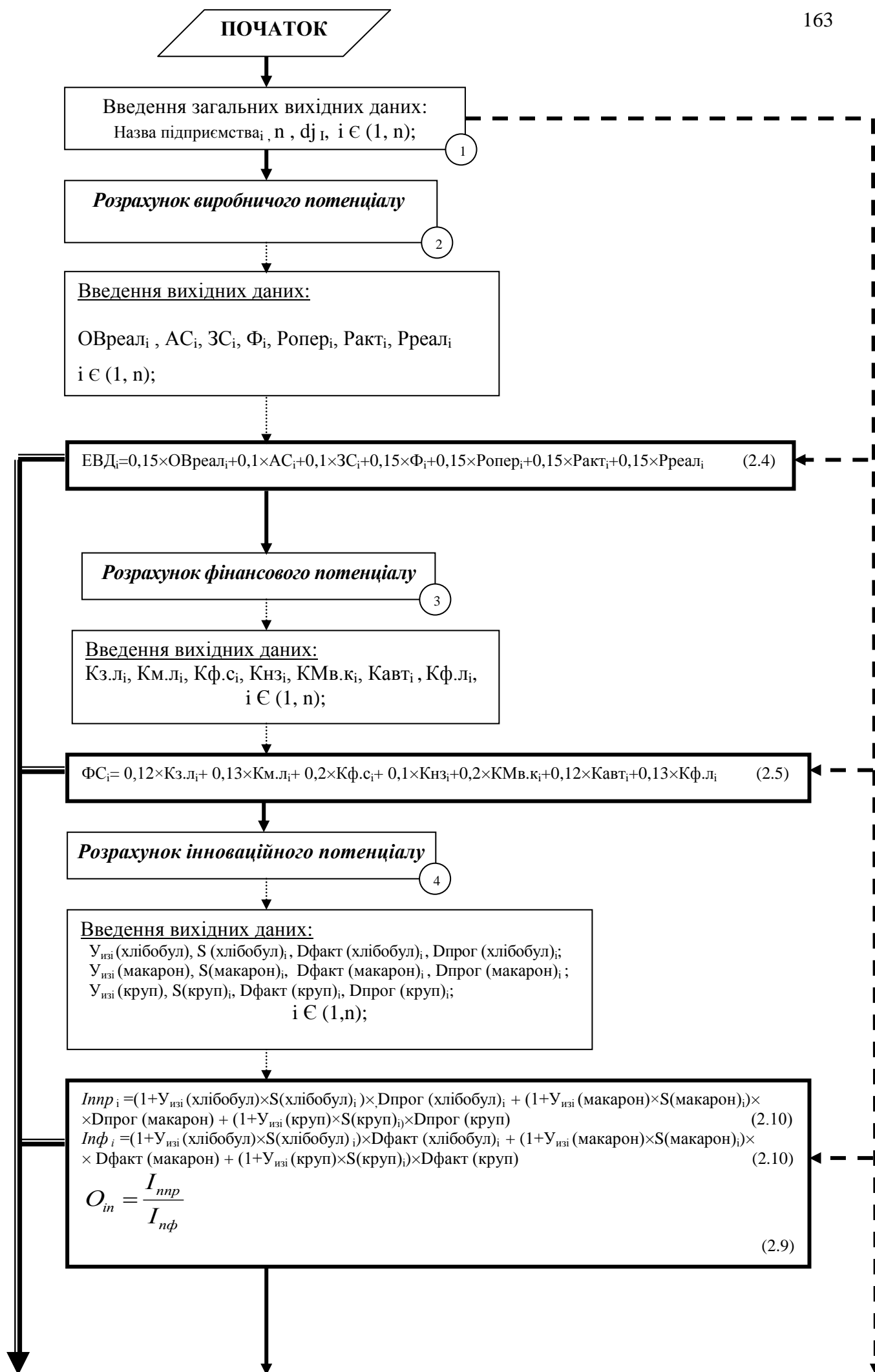
- чи розраховується на підприємстві інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу?
- у чому полягає складність розрахунків?
- що дає підприємству розрахунок інтегрального показника?
- які шляхи удосконалення запропонованої методики?

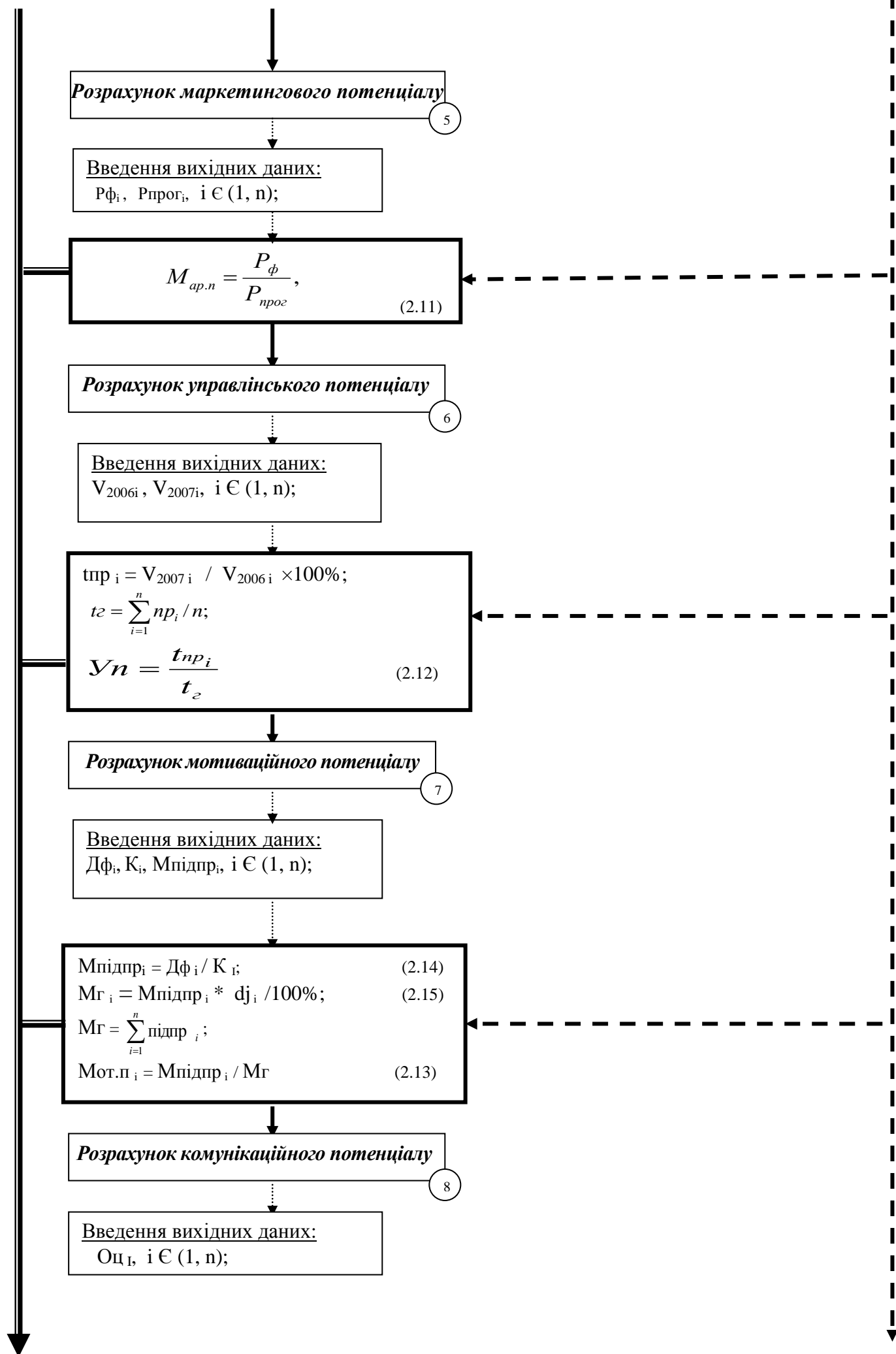
Результати проведеного дослідження показали, що 78 % аналізованих підприємств не розраховують інтегральний показник. Основними причинами цього респонденти вважають: нестачу методичних матеріалів (73 %), трудомісткість розрахунків (94 %); нестачу кваліфікованих економістів на підприємстві (56 %). Враховуючи вищезгадане багато хлібопекарських підприємств відмовляються від оцінки конкурентоспроможності за допомогою даної методики, не дивлячись на ті можливості, які дають підприємству: визначення слабких і сильних сторін підприємства; на підставі оцінки запропонованих потенціалів, можливість швидше реагувати на зміни в умовах конкуренції; коректування в необхідному напрямі стратегії та тактики підприємства.

Проведене анкетування виявило потребу хлібопекарських підприємств в спеціалізованій комп'ютерній програмі для швидкого та точного розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств (87 % респондентів) і в створенні методичних рекомендацій для роботи з такою програмою.

Все вищевикладене призвело до того, що автором дисертаційного дослідження була розроблена комп'ютерна програма для проведення розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств. Програма призначена для роботи в Microsoft Office і вимагає наявності достатньо простого комп'ютера та мінімальних навичок роботи з ним.

Алгоритм виконання розрахунків програмою зображено на рис. 3.10.





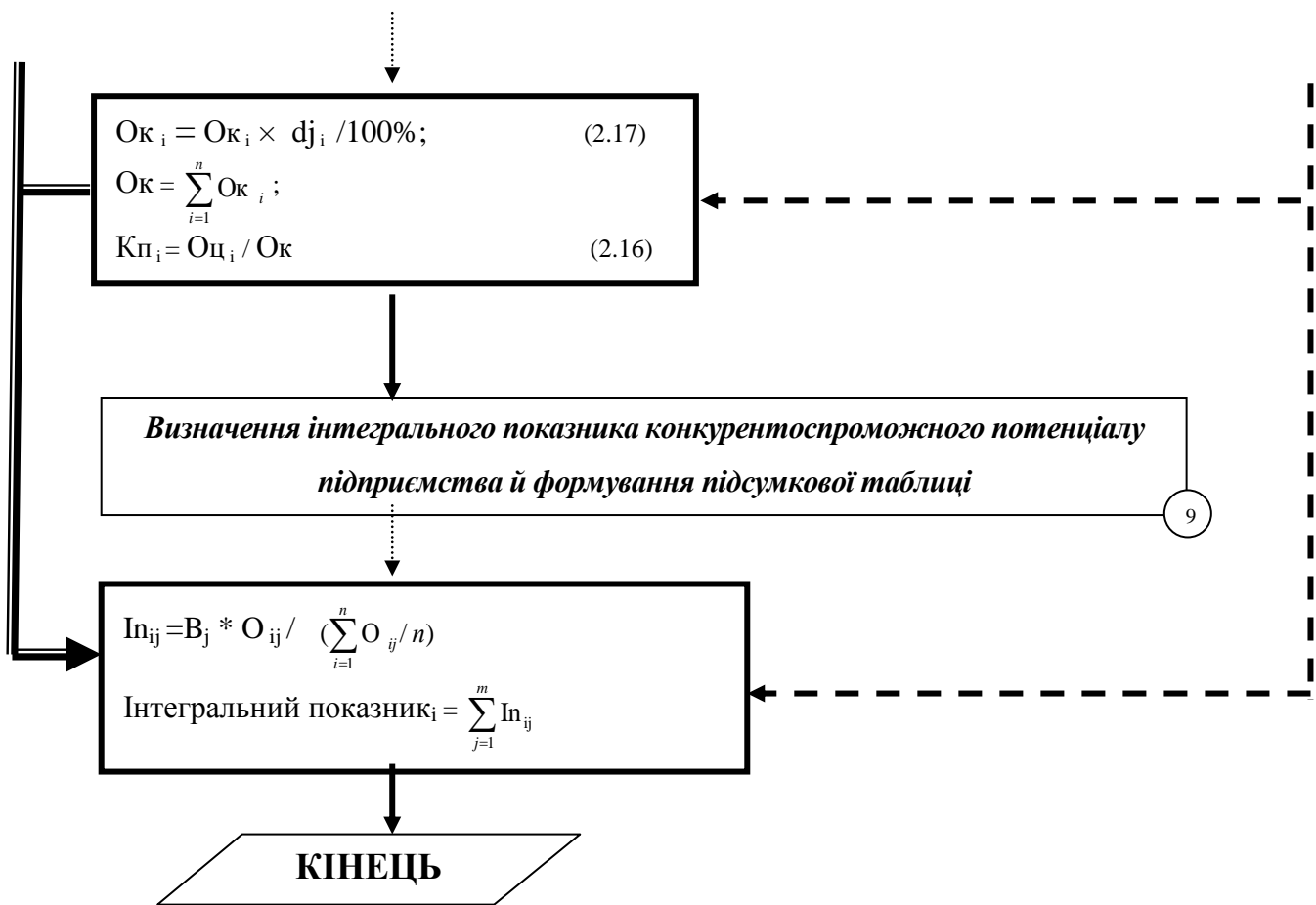


Рис. 3.10. Алгоритм роботи з комп'ютерною програмою за розрахунком інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств

Перелік умовних позначень використовуваних при складанні алгоритму роботи з комп'ютерною програмою

- ЕВД** – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;
- ОВ_{реал}** – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
- АС** – співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції;
- ЗС** – співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції;
- Ф** – фондовіддача;
- Р_{опер}** – рентабельність операційної діяльності;
- Р_{акт}** – рентабельність активів;
- Р_{реал}** – рентабельність реалізації;

ΦC	– значення критерію фінансового стану підприємства
$K_{з.л}$	– коефіцієнт загальної ліквідності;
$K_{м.л}$	– коефіцієнт миттєвої ліквідності;
$K_{ф.с}$	– коефіцієнт фінансової стійкості;
$K_{нз}$	– коефіцієнт фінансової незалежності;
$K_{в.к}$	– коефіцієнт маневреності власного капіталу;
$K_{авт}$	– коефіцієнт автономії;
$K_{ф.л}$	– коефіцієнт фінансового ливериджу;
$I_{нпр}$	– прогнозний інноваційний потенціал;
$I_{нф}$	– фактичний інноваційний потенціал підприємства;
O_{in}	– оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
Y_{uzi}	– оцінка зміни параметра i -ї продукції по інноваційному заділу, якщо Y_{uzi} - менше або дорівнює нулю, то приймається = 0;
S_i	– ступінь готовності до впровадження інноваційного заділу i -ої продукції;
d	– питома вага i -ої продукції в обсязі продажів підприємства;
n	– кількість видів продукції, що випускаються;
$M_{ар.п}$	– оцінка маркетингового потенціалу підприємства;
$P_{ф}$	– фактична частка підприємства на ринку;
$P_{прог}$	– прогноз частки підприємства на ринку, підготовлений маркетинговою службою;
Y_n	– оцінка управлінського потенціалу підприємства;
t_{np}	– темпи зростання обсягів продажів підприємства;
t_2	– середньогалузеві темпи зростання обсягів продажів підприємств-конкурентів;
$M_{от.п}$	– оцінка мотиваційного потенціалу підприємства;
$M_{нідпр}$	– фактичний дохід підприємства на одного працюючого;
M_2	– середньогалузевий дохід на одного працюючого;
$D_{ф}$	– фактичний дохід підприємства;
K	– кількість працюючих на підприємстві;
d_j	– питома вага j -го підприємства в галузі по реалізованій продукції;
$D_{фj}$	– фактичний дохід j -го підприємства на одного працюючого;

- K_n – оцінка комунікаційного потенціалу підприємства;
- O_u – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі. Вона розраховується виходячи з вартості комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, технічних засобів передачі інформації;
- O_{ki} – середньогалузева оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному вираженні;
- O_{kj} – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі на j-ому підприємстві;
- In_{ij} – значення інтегрального показника по окремих потенціалах;
- B_j – коефіцієнт вагомості;
- O_{ij} – середня оцінка елементів по групі підприємств-конкурентів.

У першому блоці програми здійснюється введення вихідних даних, які є необхідними для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств. З 2-го по 8-й блок здійснюється розрахунок семи найбільш значущих для підприємства потенціалів, сума яких і складає інтегральний показник. Крім того, в запропонованій нами комп'ютерній програмі використовується вже удосконалена методика: виробничий і фінансовий потенціали пропонується розраховувати по групі показників, які, на нашу думку, в достатній мірі відображають виробничу і фінансову діяльність. З нашої методики виключений показник трудового потенціалу, у зв'язку з тим, що процес збору інформації по даному потенціалу є достатньо трудомістким, і не завжди отримані дані є достовірними, при цьому коефіцієнт вагомості даного потенціалу дорівнює – 0,08. У 9-му блоці комп'ютерної програми розраховується інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Для зручності розрахунків нами запропонована формула, яка дозволяє розрахувати даний показник в один етап.

Робота з програмою полягає в заповненні полів (виділених жовтим кольором) початкової таблиці необхідними фактичними даними по досліджуваних підприємствах (приклад таблиці з вихідними даними представлений у додатку К).

Після заповнення початковими даними таблиці комп'ютерна програма розраховує всі основні запропоновані потенціали і визначає інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу по всіх аналізованих підприємствах. Отримані результати, подаються в зручній для користувача формі (у підсумковій таблиці, яку при необхідності можна вивести на друк) (додаток Л).

Автор дисертаційної роботи пропонує використовувати на хлібопекарських підприємствах Луганської області розроблену їм комп'ютерну програму розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу. Це дозволить отримати точність розрахунків і значно скоротити витрати робочого часу працівників економічних служб хлібопекарських підприємств, що особливо важливо при варіантності розрахунків і розрахунку економії робочого часу.

Визначимо, наскільки, запропонована нами комп'ютерна програма дозволяє заощадити робочий час фахівця.

Для порівняння часу необхідного для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства з використанням традиційної методики та запропонованою нами комп'ютерної програми. Ми повинні визначити, які складові цього часу.

$$T_{\text{розрахункове}} = T_{\text{збору інформації}} + T_{\text{безпосередньо розрахунків}}$$

$T_{\text{збору інформації}}$ практично співпадає при використанні традиційної методики розрахунку та запропонованою нами комп'ютерної програми.

$T_{\text{безпосередньо розрахунків}}$ при використанні традиційної методики включає:

$$T_{\text{безпосередньо розрахунків (традиційна методика)}} = T_{\text{запису початкових і отриманих даних в таблиці}} + \\ + T_{\text{арифметичних операцій на калькуляторі}} + T_{\text{перерви пов'язані з технологією розрахунків.}}$$

Час одного запису початкових даних і отриманих даних ми експериментальним шляхом визначили в 2,5 сек.

Час однієї арифметичної операції на калькуляторі ми експериментальним шляхом визначили в 7 сек.

Час перерви пов'язаною з технологією розрахунків включає, перехід з однієї розрахункової таблиці до іншої та підготовку до роботи з нею, а також паузи між арифметичними операціями на калькуляторі (пошук даних, їх осмислення і т.д.).

Час одного переходу з однієї розрахункової таблиці до іншої та підготовку роботи з нею ми експериментальним шляхом визначили в 25 сек.

Час паузи між арифметичними операціями на калькуляторі ми експериментальним шляхом визначили в 5 сек.

Таким чином, час безпосередніх розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств при використанні традиційної методики розрахунків складає:

$T_{\text{безпосередньо розрахунків (традиційна методика)}} = 801 \text{ запис} \times 2,5 \text{ сек. на запис} +$
 $+ 910 \text{ арифметичних операцій} \times 7 \text{ сек. на операцію} + 16 \text{ перерв пов'язаних з}$
 $\text{технологією розрахунків} \times 25 \text{ сек. на одну перерву} + 908 \text{ пауз між}$
 $\text{арифметичними операціями} \times 5 \text{ сек. на паузу}.$

$T_{\text{безпосередньо розрахунків (традиційна методика)}} = 13312,5 \text{ сек., тобто близько 220}$
 $\text{хвилин (3 години 40 хвилин)}.$

$T_{\text{безпосередньо розрахунків при використанні запропонованою нами}}$
 $\text{комп'ютерної програми включає:}$

$T_{\text{безпосередньо розрахунків (комп'ютерна програма)}} = T_{\text{введення початкових даних в програму}} +$
 $+ T_{\text{перерв пов'язаних з технологією розрахунків}}.$

Час введення одного початкового даного в програму ми експериментальним шляхом визначили в 2,5 сек.

Час перерв пов'язаних з технологією розрахунків включає, перш за все перехід з однієї розрахункової таблиці до іншої та підготовку до роботи з нею. Час одного переходу з однієї розрахункової таблиці до іншої та підготовку до роботи з нею ми експериментальним шляхом визначили в 25 сек.

Таким чином, час безпосередніх розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств при використанні нами комп'ютерної програми складає:

$T_{\text{безпосередньо розрахунків (комп'ютерна програма)}} = 605 \times 2,5 \text{ сек. на введення одного даного} + 16 \text{ перерв пов'язаних з технологією розрахунків} \times 25 \text{ сек. на одну перерву.}$

$T_{\text{безпосередньо розрахунків (комп'ютерна програма)}} = 1912,5 \text{ сек. тобто близько 30 хвилин.}$

Економія часу при використанні нашої комп'ютерної програми складає 190 хвилин, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств займає в 7,3 разів менше часу, ніж при використанні методики та традиційних засобів розрахунку.

Розробивши концептуальні напрями удосконалення маркетингових стратегій хлібопекарських підприємств необхідно зазначити наступне:

1. Технологія формування маркетингової конкурентної стратегії включає декілька етапів: аналіз сильних і слабких сторін – модель SWOT; визначення цілей підприємства, переваг вищого керівництва до вибору стратегії; фінансові можливості підприємства; кваліфікація персоналу; зобов'язання підприємства по попередніх стратегіях; ступінь залежності від зовнішнього середовища та впливу тимчасового чинника; ухвалення ризику, закладеного в стратегії. У процесі розробки маркетингової конкурентної стратегії практично неможливо врахувати усі можливі ризики, тому необхідно забезпечити зворотний зв'язок, щоб своєчасно реагувати на зміни.

2. На підставі вивчених конкурентних переваг і недоліків, досліджуваних підприємств, нами були рекомендовані відповідні маркетингові стратегії конкуренції. Так, для ВАТ „Коровай” Луганського х/к, як лідера виробника хлібобулочних виробів, найбільш сприятливі стратегії збільшення попиту, завоювання частки ринку та підвищення продуктивності. При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал. Для ВАТ „Коровай” Луганський х/к найбільш слабким є інноваційний потенціал, тому для його підвищення нами рекомендовано провести освоєння нових технологій виробництва, яке містить швидкий, економічно обґрунтований процес впровадження технологій, організацію виробництва та процесів управління ними з метою випуску продукції в заданому обсязі, необхідної якості та досягнення проектних економічних показників.

3. Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією підприємств визначається місією, цілями та завданнями хлібопекарських підприємств, їх ресурсними потенціалами, фінансовим станом, можливостями та загрозами, використання яких повинно здійснюватися в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому. Насамперед це відноситься до великих хлібопекарських підприємств, оскільки впровадження такої системи управління вимагає наявності відповідного ресурсного потенціалу. Отже, таким чином, для досліджуваних хлібопекарських підприємств, рекомендується обрати відповідну товарно-ринкову бізнес-стратегію, таку, що забезпечує досягнення стратегії розвитку підприємства. Стратегічний набір, що рекомендується, для досліджуваних хлібопекарських підприємств дозволяє вирішити одне з найважливіших завдань: оптимізація управлінських рішень, направлених на удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

4. На сьогоднішній день питання моделювання та алгоритмізації мало висвітлені в науковій літературі та практично не застосовуються в практичній діяльності підприємств. Нами був розроблений та запропонований алгоритм

маркетингової конкурентної стратегії, що складається з 56 блоків, зокрема 39 постійних і 17 змінних. Дана блок-схема дозволяє поетапно пройти кожен з етапів розробки стратегії: проаналізувати – вибрати – оцінити – змодельовати маркетингову стратегію. При цьому, у разі неможливості виконання (переходу) до наступного етапу алгоритму, зберігається можливість повернутися до попереднього етапу або кроку, де необхідно внести корективи до стратегії.

5. У загальному вигляді, на наш погляд, процес формування маркетингової стратегії повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу та записати її призначення, а також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку та відповідну лінію поведінки – розробити маркетинг-план – конкретизувати маркетингову конкурентну стратегію.

6. Проблема розробки методичного підходу до визначення показника конкурентоспроможності є достатньо складною. Незважаючи, на те, що даний показник представляє важливе значення для хлібопекарських підприємств, такі розрахунки на аналізованих підприємствах не проводяться. Причини цього були виявлені нами в результаті проведення анкетування 20 хлібопекарських підприємств Луганської області. Результати показали, що для 94 % респондентів розрахунок інтегрального показника є трудомістким, для 73 % – складність полягає у відсутності методичних рекомендацій та 56 % респондентів пояснюють це відсутністю кваліфікованих економістів на підприємстві. Проведене анкетування виявило потребу хлібопекарських підприємств в спеціалізованій комп'ютерній програмі для швидкого та точного розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств, а також у створенні методичних рекомендацій для роботи з такою програмою.

7. Запропонована нами методика розрахунку інтегрального показника передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємств поетапно: від визначення цілей оцінки конкурентоспроможності до розробки заходів щодо її підвищення. Крім того, економія часу при використанні нашої комп'ютерної програми складає 190 хвилин, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств займає в 7,3 разів менше часу, ніж при використанні методики та традиційних засобів розрахунку.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Різноманітність промислового виробництва зумовлює необхідність застосування різних маркетингових стратегій у різних галузях промисловості. В ринкових умовах дуже важко сформулювати, а ще важче реалізувати стратегію. Складність проблеми обумовлюється сучасними особливостями товарних ринків: якісні зміни у продуктовому наповненні ринку; постійні зміни споживацьких переваг; посилення конкуренції та її якісна зміна; активна розробка нових товарів; посилення влади торгових посередників; зростання ролі маркетингу. В першу чергу це стосується ринків продовольчих товарів, адже вони найбільш чутливі до всіх ринкових змін.

Багато вчених-економістів вважають, що проблему створення конкурентоспроможного виробництва, аналіз ситуації, яка склалася на аграрному ринку, доцільно розглядати у маркетинговому аспекті, оскільки це дає можливість вирішувати поставлені задачі, використовуючи при цьому методи сучасного ринку, максимально реалізувати виробником свої сильні сторони і можливості для задоволення потреб покупців та отримання прибутку, прогнозувати діяльність підприємства з урахуванням впливу сил і чинників маркетингового середовища, в умовах якого воно функціонує [62].

На думку І.В. Заблудської, маркетингова товарна стратегія підприємства – це найважливіша його функціональна стратегія. Будучи основою розробки загальної фірмової стратегії і бізнес-плану, вона торкається всієї господарської діяльності та усіх функціональних підсистем підприємства. При цьому, незважаючи на підпорядкованість цілей маркетингу глобальним цілям підприємства, інформація про ринок та маркетингові пріоритети в значній мірі позначаються на загальній стратегії поведінки підприємства на ринку, а в

процесі розробки та реалізації стратегії маркетингові служби тісно взаємодіють із плановими службами компанії [66].

І.Л. Решетникова вважає, що вихідним моментом формування маркетингової стратегії підприємства є насамперед, усвідомлення його керівництвом неможливості зберегти і зміцнити позиції підприємства на ринку, спираючись на традиційну політику. Тому необхідним є переорієнтація методів керування розвитком підприємства з огляду на вже досягнуті результати, освоєні товари і використані технології (внутрішні фактори), на вивчення обмежень, що накладаються зовнішнім ринковим середовищем (зовнішні фактори) [129].

Питання маркетингових товарних стратегій розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами. Серед вітчизняних фахівців можна виділити В.Г. Ткаченко, В.І. Богачова, І.С. Завадського, П.Т. Саблука та ін. Також дану проблему вивчали і зарубіжні вчені такі як: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Р. Еванс і т.д.

Разом з тим не всі аспекти проблеми одержали належне освітлення. Виникає необхідність в більш детальному аналізі маркетингових товарних стратегій з урахуванням особливостей регіонального аграрного ринку.

В зв'язку з вище зазначеним необхідно розробити регіональну маркетингову товарну стратегію, можливі варіанти та етапи її формування; визначити сучасні стратегічні орієнтири агропромислових підприємств, що є важливим на даному етапі розвитку регіонального ринку.

Набір маркетингових товарних стратегій невеликий. Перш за все слід зазначити три базові стратегії М. Портера: диференціація, лідерство за витратами, концентрація. Але існує традиційно три основних стратегічних напрямки формування маркетингової товарної стратегії підприємства (рис. 4.1).

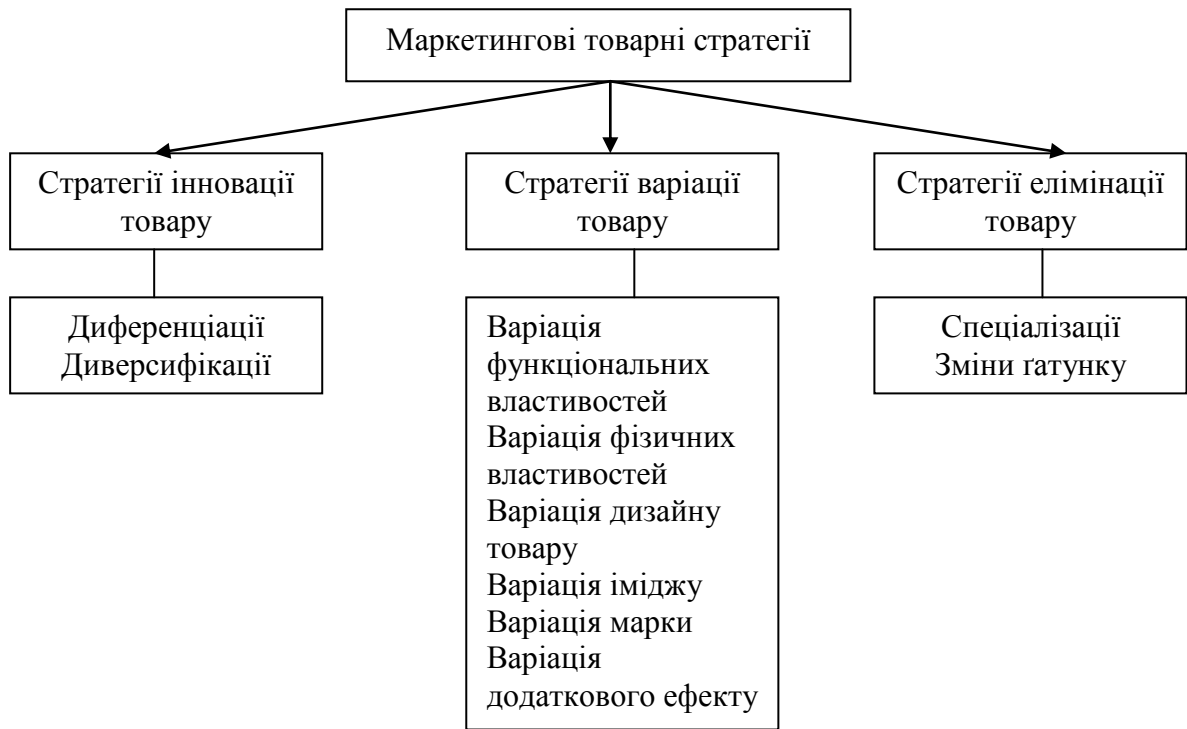


Рис. 4.1. Традиційні стратегічні напрямки маркетингових товарних стратегій

Подальший розвиток маркетингові товарні стратегії одержали у виді стратегії диверсифікації. Вона може бути представлена такими стратегічними альтернативами: стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія вертикальної диверсифікації; стратегія подовжньої диверсифікації.

Маркетингова товарна стратегія може будуватися за такими напрямками: товарне диференціювання; товарна вузька спеціалізація; товарна диверсифікація; товарна вертикальна інтеграція та ін. Товарне диференціювання пов'язане з виділенням підприємством своїх товарів та послуг в якості особливих, відмінних від товарів та послуг конкурентів, які забезпечують їм окремі „ніші” ринку.

Вузька товарна спеціалізація визначається роботою підприємства на досить вузькому сегменті ринку і пов'язана з обмеженням сфери збуту продукції. Вона виявляється оптимальною для ефективної діяльності невеликого підприємства або коли підприємство періодично міняє вузьку спеціалізацію, використовуючи її для освоєння нових ринків або до характеру адаптування попиту, що змінюється.

Товарна диверсифікація, навпаки, припускає значне розширення сфери діяльності підприємства та здійснення великого числа, як правило, не пов'язаних один з одним товарів і послуг.

Політика товарної вертикальної інтеграції переслідує мету поширити діяльність підприємства по вертикалі, коли підприємство або фірма освоює виробництво або послуги за одним технологічним ланцюжком, а також збутові функції за одним товаром або нечисленною товарною групою.

Традиційно виділяють такі стратегічні напрямки формування асортименту: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, удосконалення і гармонізація. Скорочення асортименту передбачає кількісні та якісні зміни стану набору товарів завдяки зменшенню його повноти і широти. Причинами цього можуть бути падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві та реалізації окремих товарів. При розширенні асортименту відбуваються кількісні і якісні зміни набору товару завдяки збільшенню показників широти, повноти і новизни. Підприємства, що намагаються завоювати більшу частку ринку або його розширити, пропонують широкий товарний асортимент, незважаючи на те, що ті або інші їхні товари не дадуть прибутку. Підприємства, які зацікавлені передусім у високій прибутковості свого бізнесу, мають звичайно звужений асортимент доходних виробів. Протягом часу товарний асортимент звичайно розширюється.

Іноді виділяють такий напрямок розширення асортименту, як нарощування. Воно може йти або вгору, або вниз, або в двох напрямках водночас. Нарощування вниз - це розширення асортименту завдяки товару і послуг більш низького рівня. Більшість підприємств знаходяться у верхньому ешелоні ринку та згодом поступово розширюють свій асортимент з тим, щоб охопити і нижні ешелони. Нарощування вниз має на меті стримування конкурентів, проникнення у найбільш швидко зростаючі сегменти ринку. Нарощування вгору - це розширення асортименту завдяки товару і послуг більш високого рівня. Підприємства, які діють в нижніх сегментах ринку, звичайно, бажають проникнути у вищі. Рішення про нарощування вгору може

виявитися ризикованим. Конкуренти у вищих ешелонах можуть почати проникнення в нижні ешелони ринку. Крім того, покупці можуть не повірити, що підприємство-новачок у змозі виготовляти товар високої якості. Підприємство, працюючи в середньому ешелоні ринку, може прийняти рішення про нарощування свого асортименту і вгору і вниз водночас, тобто прийняти рішення про двостороннє нарощування. Розширення товарного асортименту завдяки доданню нових виробів веде до його насичення. Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту і пропозиції, висока рентабельність виробництва і реалізація товару, виготовлення або впровадження на ринок нових товарів [163].

Стабілізація асортименту – це стан набору товару, що характеризується тривалістю і низьким ступенем оновлення. Це притаманне для асортименту харчових товарів повсякденного попиту. Оновлення асортименту передбачає якісні та кількісні зміни стану набору товару, що характеризуються збільшенням показників новизни. Критерієм вибору цього напрямку можна вважати необхідність задоволення нових постійно змінюваних потреб; підвищення конкурентоспроможності; прагнення виробників і продавців стимулювати попит, спонукаючи споживачів робити покупки нових товарів для задоволення функціональних, соціальних і психологічних потреб. Цей напрямок ґрунтується на розповсюдженні переконань споживачів, які вважають, що нові товари кращі від тих, що випускалися раніше. Однак це не завжди так, оскільки якість нових товарів може бути гіршою, ніж вже відомих.

Удосконалення асортименту – це кількісні і якісні зміни стану набору товару для підвищення його раціональності. Цей комплексний напрямок змін асортименту товарів зумовлює вибір можливих шляхів: скорочення, розширення або оновлення асортименту товарів для формування раціонального асортименту. Одним із шляхів удосконалення асортименту може бути його оновлення. Однак оновлення не завжди пов'язане з поліпшенням якості товару і найбільшим задоволенням потреб.

Гармонізація асортименту характеризується кількісними і якісними змінами стану набору товару, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або кращих зарубіжних і вітчизняних аналогів [31].

Всі інші стратегії прямо або побічно припускають інший напрямок, але вибір тієї чи іншої стратегії, на наш погляд, залежить від соціально-економічних особливостей розвитку регіону, політики регіонального розвитку, ресурсного потенціалу регіону, де здійснюється реалізація товару підприємством. У зв'язку з цим пропонується виділити такий вид маркетингової товарної стратегії, як регіональна. А саме, регіональна товарна стратегія - це розробка напрямів щодо оптимізації асортименту, формуванню життєвого циклу, підвищенню конкурентоспроможності і розробки нових товарів, найнеобхідніших для успішної роботи підприємств кластера на регіональному ринку. На рисунку 4.2 наведено варіанти побудови маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні.

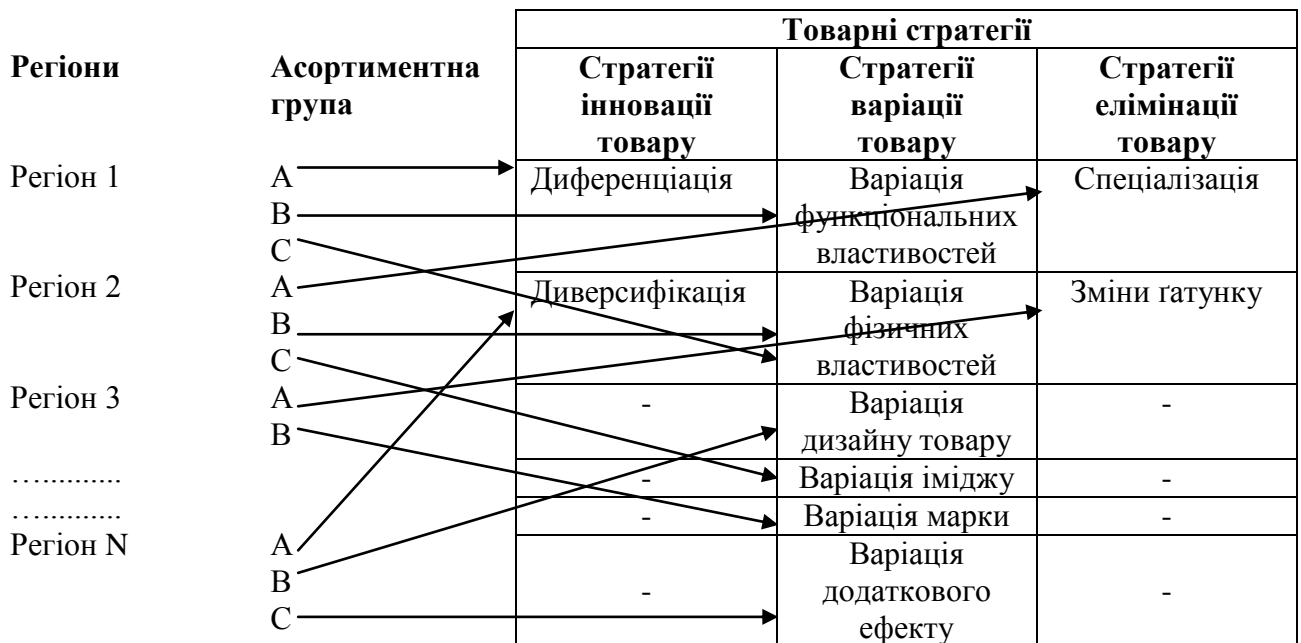


Рис. 4.2. Варіанти побудови маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні

На рисунку 4.3 наведено етапи формування маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні. Розглянемо більш детально всі чотири етапи.

На першому етапі формування регіональної маркетингової товарної стратегії аналізується стійкість галузей, до яких належать підприємства кластера. Розраховується місткість регіонального ринку і його насичення, проводиться сегментація ринку з урахуванням виявлених конкурентів і загальної економічної ситуації, що склалася в регіоні завдяки встановленню потреб населення в продовольчих товарах.

При цьому слід відмітити, що на основі аналізу регіонального ринку визначається найпривабливіша група товарів для виробництва і продажу, тоді як на другому етапі йде вже деталізація і визначення перспективних товарних підгруп і товарних позицій.

Другий етап починається, перш за все, з пошуку конкретної товарної позиції для цільового сегменту з урахуванням потреб регіону. Для цього визначаються цільові сегменти регіонального ринку, проводиться аналіз їхніх можливостей, виявляються нові регіональні споживачі. Перспективність підгруп товарів визначається рівнем конкуренції і ступенем просування торгових марок на регіональному ринку. Рівень конкуренції у регіоні серед виробників встановлюється в результаті порівняння конкурентоспроможності товарів даного підприємства з продукцією лідера або всіх конкурентів як вітчизняних, так і зарубіжних. В результаті аналізу ступеня просування торговельної марки на регіональному ринку визначається ступінь впізнаності торговельної марки.

Третій етап є вирішальним, оскільки після вибору перспективної товарної позиції формується товарна стратегія на регіональному ринку і загальна стратегія розвитку підприємства. При цьому враховуються такі параметри товару: якість, асортимент, обсяги товару, що виробляються, його ціна, плануються стадії життєвого циклу з урахуванням рекламних і стимулюючих заходів.

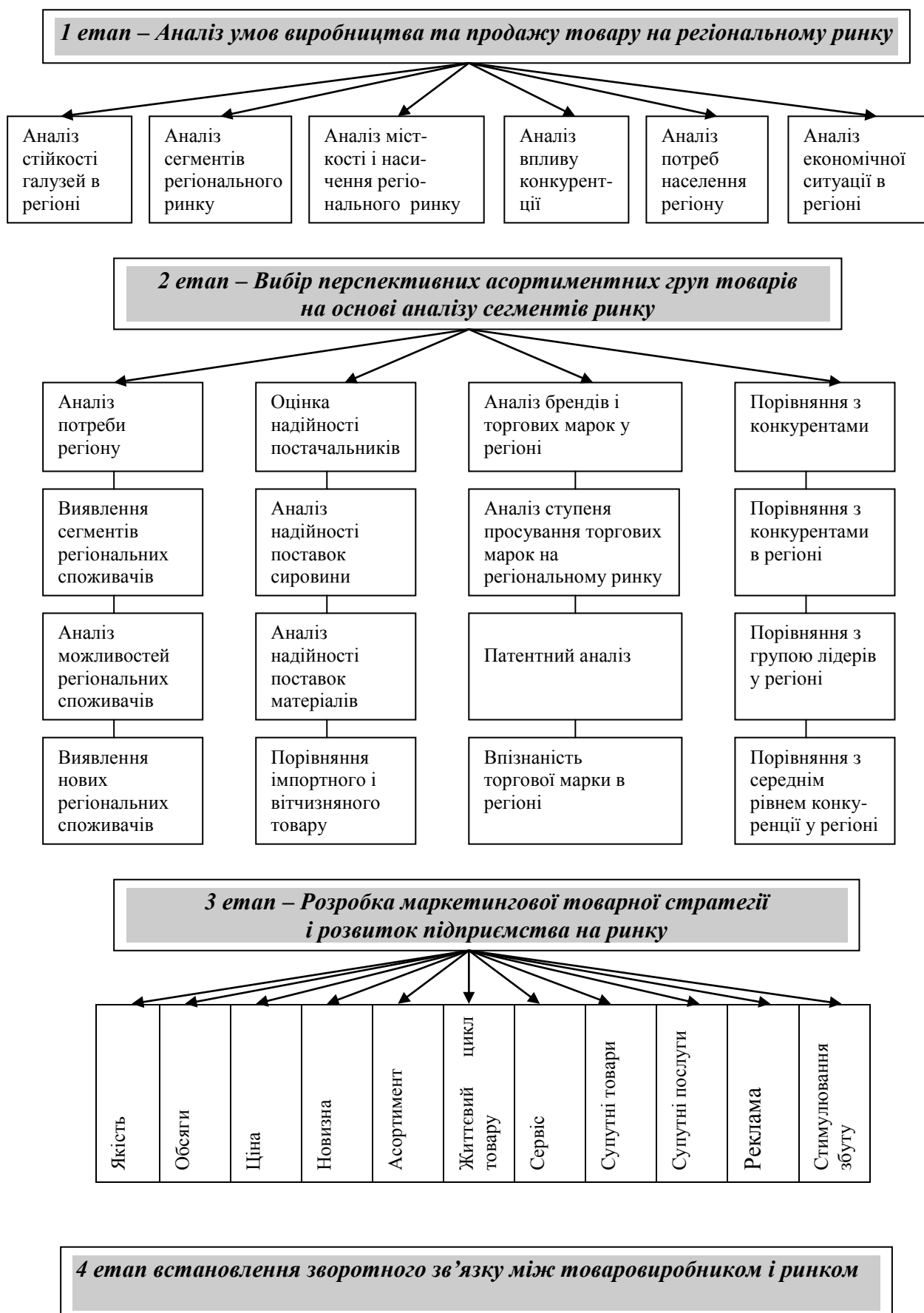


Рис. 4.3. Етапи формування маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні

Четвертий етап, заключний, передбачає контроль виконання вибраної стратегії і встановлення зв'язку між товаром і регіональним ринком завдяки проведенню маркетингових досліджень і корегування розробленого комплексу маркетингу для цільового сегменту.

Традиційно відомо п'ять концепцій стратегічного розвитку підприємств агропромислового комплексу регіону за умов ринку: орієнтація на виробництво, орієнтація на продукт, орієнтація на продажі, орієнтація на конкурентів і орієнтація на соціально-етичний маркетинг (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Різновиди стратегічної орієнтації агропромислових підприємств регіону

Критерії	Різновиди стратегічної орієнтації підприємства				
	Виробництво	Товар	Продажі	Маркетинг	Соціально-етичний маркетинг
Центральна ідея	Виробництво максимального обсягу продукту для отримання економії за обсягом та зниженням собі вартості і ціни	Виробництво унікальних товарів або найбільш якісних	Подолання думки споживача, що товар йому нав'язується	Ідентифікація потреб споживача для визначення справжніх переваг товару	Досягнення органічного зближення потреб конкретних споживачів та суспільства
Головний акцент	Кількість, внутрішня ефективність та низькі ціни	Зовнішній вигляд, якість, дизайн, новизна та репутація товару	Основним стимулом є зниження ціни (знижки) та застосування агресивної реклами	Дослідження потреб споживачів, вибір цільових сегментів та розробка маркетингового комплексу	Дослідження світових тенденцій

Результати проведених досліджень свідчать, що агропромислові підприємства регіону не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони застосовують симбіоз стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дозволить розширити класифікацію маркетингових товарних стратегій, тобто багатоваріантність, і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку промислових підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної промислової політики. Оцінка ефективності розробленої регіональної промислової політики та подальше її стратегічне планування залежить, перш за все, від правильно обраного методичного інструменту.

ВИСНОВКИ

Трансформація економіки, яка має місце сьогодні в Україні, є багатоаспектною проблемою, що стосується всіх сфер діяльності підприємств незалежно від форм власності. Ринкова економіка в умовах підвищеного ступеня відвертості висуває ряд певних вимог до суб'єктів господарювання підприємств АПК. Зростання конкуренції на ринках споживчих товарів значно загострює боротьбу за покупця. У цій боротьбі центральну роль грає підвищення виробниками конкурентоспроможності своїх товарів. Інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективно розроблена маркетингова стратегія. У сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексного характеру, охоплюючи всі напрями їх діяльності і розраховується на довгостроковий період.

У монографії доведено важливість вивчення проблем підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств Луганської області. Важливою ознакою наукового дослідження у монографії є проведення детального аналізу сучасного стану ринку хлібобулочних виробів і особливостей формування попиту на них, виявлення залежності конкурентоспроможності підприємств, їх товарів від раціональності використання маркетингових інструментів.

В результаті проведених досліджень були отримані наступні висновки у рекомендації:

1. Маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, направлений на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію чинників зовнішнього середовища та власних внутрішніх можливостей організації.

2. На нашу думку, існує відмінність в таких економічних категоріях як „маркетингова конкурентна стратегія” та „маркетингова стратегія конкуренції” і полягає воно в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є вужчою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

3. Характерними рисами стратегічного маркетингу хлібобулочних виробів є наступні: значна кількість споживачів вимагає активного використання непрямих каналів розподілу; високий рівень інтенсивності споживання хлібобулочних виробів лежить в основі потенційної можливості стимулювання збуту; в управлінні бізнес-портфелем підприємства основним критерієм є – прибутковість, обсяги реалізації, ексклюзивність продукції, повнота асортименту; маркетингова стратегія розробляється орієнтовано на 1,5-2 роки; високий рівень конкуренції на ринку хлібобулочних виробів вимагає чіткої диференціації продукції та доведення її властивостей до споживачів за допомогою системи позиціонування; створення бренду виробника – пріоритетне завдання стратегічного маркетингу; основні сфери формування конкурентних переваг хлібобулочних виробів – споживчі характеристики, дистриб’юція та позиціонування.

4. Для визначення конкурентних позицій підприємства, знаходження шляхів та резервів, підвищення його конкурентоспроможності необхідні відповідні розрахунки. Для їх проведення використовуються достатньо різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства розділяються на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттєві та стратегічні; індикаторні та матричні. Слід звернути увагу й на ті методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно та об’єктивно, наприклад

графічний метод, що передбачає побудову „Багатокутника конкурентоспроможності”, за допомогою якого підприємства мають можливість визначити конкурентні переваги як свої власні, так і конкурентів – на основі певного кола показників.

Недоліки підходів та методик оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування та вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все системного та комплексного.

5. Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції зводяться до наступного:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву та реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога як бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- встановлення набору одиничних показників по відповідних групах параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарних групах;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства щодо виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва і т.д.

6. Ринок хлібобулочних виробів є об’єктивно необхідною сферою економічної діяльності, що тісно взаємодіє з виробництвом і споживачем. В даний час, коли ринкові відносини в Україні стають реальністю, маркетингова орієнтація виробництва набуває найбільшу актуальність.

Маркетинг хлібобулочних виробів можна охарактеризувати як систему управління ринком хлібобулочних виробів, яка включає процес визначення, аналізу, прогнозування, створення та розвитку бажань споживачів, а також організацію всіх ресурсів для задоволення потреб покупців з оптимальним прибутком для виробника. Згідно традиційної концепції маркетингу, стратегічна мета підприємства, можливо, досягнута тільки шляхом дослідження потреб і запитів певної групи споживачів, на яких воно орієнтується. Таке дослідження дасть можливість підприємству запропонувати такі товари та послуги, які задовольняють споживача більше, ніж аналогічні вироби та послуги конкурентів.

7. Оскільки хлібобулочні вироби – це товари індивідуального споживання, особливого значення набуває вивчення соціальної мотивації поведінки споживачів на ринку, системі вибору продукції, яка визначається, перш за все, динамікою цін, якістю товару, обсягом його пропозиції, загальним рівнем добробуту населення. Ступінь задоволення потреби населення Луганської області в хлібобулочних виробах у 2007 році склав – 116,5 %. Загальна потенційна ємкість ринку хлібобулочних виробів у 2007 році склала 297 тис.т. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що більшість опитаних споживачів оцінюють насиченість ринку хліба як достатню (54 %) і високу (13%). Положення на ринку хлібобулочних виробів дещо гірше: сумарна частка достатніх і високих оцінок складає 56 %, що на 11 % нижче, ніж по ринку хліба. Отже, ємкість внутрішнього галузевого ринку залишається низькою, а ціни на його товари – відносно високими в порівнянні з особистими доходами середньо - і низькооплачуваних груп громадян.

Досліджуючи суб'єкти ринку хлібобулочних виробів Луганської області, можна зробити наступний висновок, що найбільшу ринкову частку займає ВАТ „Коровай” Луганський х/к: 2005 р. – 15,7 %; 2006 р. – 18,42 %; 2007 р. – 22,98 %, а найменшу ВАТ „Росток”: 2005 р. – 5,40 %; 2006 р. – 5,63 %; 2007 р. – 5,57 %. Слід зазначити, що серед досліджуваних підприємств спостерігається загальна позитивна тенденція щодо збільшення частки ринку в динаміці.

Розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств, заснований на теорії ефективної конкуренції, дозволив оцінити внутрішній потенціал підприємств і скласти рейтинг конкурентних позицій підприємств на спільному ринку. Найбільш високий рейтинг належить ВАТ „Коровай” Луганський х/к, а найменший рейтинг має – ВАТ „Росток”.

8. Проведений аналіз рівня конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств в зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) і внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства) аспектах показує, що жоден з них не відображає всієї глибини досліджуваної категорії. Тому, нами рекомендована методика комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, яка дозволяє провести пряме кількісне зіставлення елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал по групі підприємств і, окрім цього, дозволяє враховувати синергетичний вплив елементів, характеристик та чинників, які визначають конкурентоспроможний потенціал і дають можливість розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу хлібопекарських підприємств. Особливістю запропонованого методу є можливість обліку середньогалузевих показників, які дозволяють діагностувати конкурентний потенціал підприємства, регулювати і управляти ними для забезпечення ефективного розвитку і виживання підприємства.

9. Технологія формування маркетингової конкурентної стратегії включає декілька етапів: аналіз сильних і слабких боків – модель SWOT; визначення цілей підприємства, переваг вищого керівництва до вибору стратегії; фінансові можливості підприємства; кваліфікація персоналу; зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій; ступінь залежності від зовнішнього середовища і впливу тимчасового чинника; урахування ризику, закладених в стратегії. Процес формування маркетингової стратегії повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу і записати її призначення, а також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести

маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку і відповідну лінію поведінки – розробити маркетинг-план – конкретизувати маркетингову конкурентну стратегію.

10. Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією підприємств визначається місією, цілями та завданнями хлібопекарських підприємств, їх ресурсними потенціалами, фінансовим станом, можливостями та загрозами, використання яких повинне здійснюватися в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому. Насамперед це відноситься до великих хлібопекарських підприємств, оскільки впровадження такої системи управління вимагає наявності відповідного ресурсного потенціалу. Таким чином, для досліджуваних хлібопекарських підприємств, рекомендується обирати відповідну товарно-ринкову бізнес-стратегію, таку, що забезпечує досягнення стратегії розвитку підприємства. Стратегічний набір, що рекомендується, для досліджуваних хлібопекарських підприємств дозволяє вирішити одне з найважливіших завдань: оптимізація управлінських рішень, направлених на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

11. На сьогоднішній день питання моделювання та алгоритмізації мало висвітлені в науковій літературі та не застосовуються в практичній діяльності підприємств. Нами був розроблений та запропонований алгоритм маркетингової конкурентної стратегії, що складається з 56 блоків, зокрема 39 постійних і 17 змінних. Дана блок-схема дозволяє поетапно пройти кожен етап розробки стратегії: проаналізувати – вибрати – оцінити – змодельовати маркетингову стратегію. При цьому, у разі неможливості виконання (переходу) до наступного етапу алгоритму, зберігається можливість повернутися до попереднього етапу або кроку, де необхідно внести корективи до стратегії.

12. Проблема розробки методичного підходу до визначення показника конкурентоспроможності є достатньо складною. Незважаючи, на те, що даний показник представляє важливе значення для хлібопекарських підприємств, такі розрахунки на аналізованих підприємствах не проводяться. Головними причинами є складність, трудомісткість розрахунків і відсутність відповідних методичних рекомендацій. Все це зумовило потребу в розробці спеціалізованої комп'ютерної програми для швидкого та точного розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств. Крім того, економія часу при використанні такої комп'ютерної програми складає 190 хвилин, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств займає в 7,3 разів менше часу, ніж при використанні методики й традиційних засобів розрахунку.

АНКЕТА*(відзначте в квадраті Вашу відповідь)***1. Який хліб Ви купуєте?**

- ☐ 1.1. Білий
- ☐ 1.2. Сірий
- ☐ 1.3. Житній
- ☐ 1.4. Дієтичний
- ☐ 1.5. З висівками
- ☐ 1.6. Зерновий
- ☐ 1.7. Інший

2. Якої форми хліб Ви купуєте?

- ☐ 2.1. Круглий (череневий)
- ☐ 2.2. „Цеглинкою” (формовий)
- ☐ 2.3. Батон

3. Чи залежить Ваш вибір від ціни?

- ☐ 3.1. Так
- ☐ 3.2. Ні

4. Де Ви купуєте хліб?

- ☐ 4.1. Поряд з будинком
- ☐ 4.2. Поряд з роботою
- ☐ 4.3. Де доведеться

5. У який час дня Ви купуєте хліб?

- ☐ 5.1. Вранці
- ☐ 5.2. В обідню перерву
- ☐ 5.3. З 16⁰⁰ до 19.00
- ☐ 5.4. Після 19.00
- ☐ 5.5. Коли доведеться

6. Скільки буханок хліба Ви купуєте?

- ☐ 6.1. Одну
- ☐ 6.2. Дві
- ☐ 6.3. Більше

7. Скільки разів на тиждень Ви купуєте хліб?

- ☐ 7.1. Щодня
- ☐ 7.2. Один раз в два дні
- ☐ 7.3. Один раз на тиждень
- ☐ 7.4. Двічі на тиждень

8. Чи купуєте Ви булочки?

- ☐ 8.1. Так
- ☐ 8.2. Ні

9. Як часто Ви купує булочки?

- ☐ 9.1. Щодня
- ☐ 9.2. Один раз в два дні
- ☐ 9.3. Один раз на тиждень
- ☐ 9.4. Двічі на тиждень

10. Чи задоволені Ви якістю хліба?

- ☐ 10.1. Так
- ☐ 10.2. Ні
- ☐ 10.3. Не завжди

11. Якщо незадоволені, то чому?

- ☐ 11.1. Несмачний
- ☐ 11.2. Швидко черствішає
- ☐ 11.3. Пліснявіє при зберіганні
- ☐ 11.4. Кришиться при нарізці

12. Чи можете Ви відрізнити хлібозаводський хліб від хліба міні-пекарень?

- ☐ 12.1. Так
- ☐ 12.2. Ні

13. Якому хлібу Ви віддасте перевагу?

- ☐ 13.1. Хлібозаводському
- ☐ 13.2. Міні-пекарень

14. Чому?

- ☐ 14.1. Влаштовує якість
- ☐ 14.2. Доступна ціна
- ☐ 14.3. Зручне місце розташування
- ☐ 14.4. Економний в споживанні

15. Чи готові ви платити більше за якісніший хліб?

- ☐ 15.1. Так
- ☐ 15.2. Ні

16. Чи випікають у Вашій сім'ї хліб?

- ☐ 16.1. Так
- ☐ 16.2. Ні

17. Середній дохід Вашої сім'ї?

- ☐ 17.1. До 1000 грн.
- ☐ 17.2. Від 1000 до 2000 грн.
- ☐ 17.3. Більше 2000 грн.

18. Вкажіть, будь ласка, в анкеті:

П.І.Б. _____; вік _____;
розмір сім'ї _____.

Дякуємо за участь в опитуванні.

Результати проведеного анкетування

1. Який хліб Ви купуєте?	К-сть чол.	Уд. вага %	9. Як часто Ви купуєте булочки?		
1.1. Білий	408	51 %	9.1. Щодня	40	5 %
1.2. Сірий	216	27 %	9.2. Один раз в два дні	192	24 %
1.3. Житній	96	12 %	9.3. Один раз на тиждень	320	40 %
1.4. Дієтичний	40	5 %	9.4. Двічі на тиждень	248	31 %
1.5. З висівками	24	3 %	10. Чи задоволені Ви якістю хліба?		
1.6. Зерновий	12	1,5 %	10.1. Так	320	40 %
1.7. Інший	4	0,5 %	10.2. Ні	120	15 %
2. Якої форми хліб Ви купуєте?			10.3. Не завжди	360	45 %
2.1. Круглий (череневий)	336	42 %	11. Якщо незадоволені, то чому?		
2.2. „Цеглинкою” (формовий)	272	34 %	11.1. Несмачний	80	10 %
2.3. Батон	192	24 %	11.2. Швидко черствішає	328	41 %
3. Чи залежить Ваш вибір від ціни?			11.3. Пліснявіє при зберіганні	280	35 %
3.1. Так	288	36 %	11.4. Кришиться при нарізці	112	14 %
3.2. Ні	512	64 %	12. Чи можете Ви відрізнити хлібозаводський хліб від хліба міні-пекарень?		
4. Де Ви купуєте хліб?			12.1. Так	768	96 %
4.1. Поряд з будинком	456	57 %	12.2. Ні	32	4 %
4.2. Поряд з роботою	136	17 %	13. Якому хлібу Ви віддасте перевагу?		
4.3. Де доведеться	208	26 %	13.1. Хлібозаводському	672	84 %
5. У який час дня Ви купуєте хліб?			13.2. Міні-пекарень	128	16 %
5.1. Вранці	72	9 %	14. Чому?		
5.2. В обідню перерву	144	18 %	14.1. Влаштовує якість	296	37 %
5.3. З 16 ⁰⁰ до 19.00	280	35 %	14.2. Доступна ціна	96	12 %
5.4. Після 19.00	144	18 %	14.3. Зручне місце розташування	264	33 %
5.5. Коли доведеться	160	20 %	14.4. Економний в споживанні	144	18 %
6. Скільки буханок хліба Ви купуєте?			15. Чи готові ви платити більше за якісніший хліб?		
6.1. Одну	432	54 %	15.1. Так	360	45 %
6.2. Дві	224	28 %	15.2. Ні	440	55 %
6.3. Більше	144	18 %	16. Чи випікають у Вашій сім'ї хліб?		
7. Скільки разів на тиждень Ви купуєте хліб?			16.1. Так	24	3 %
7.1. Щодня	352	44 %	16.2. Ні	776	97 %
7.2. Один раз в два дні	280	35 %	17. Середній дохід Вашої сім'ї?		
7.3. Один раз на тиждень	24	3 %	17.1. До 1000 грн.	152	35 %
7.4. Двічі на тиждень	144	18 %	17.2. Від 1000 до 3000 грн.	576	46 %
8. Чи купуєте Ви булочки?			17.3. Більше 3000 грн.	72	19 %
8.1. Так	504	63 %			
8.2. Ні	296	37 %			

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку показника	Джерело інформації
1	2	3
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)		
1.1 Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	$OB_{\text{реал}} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}$	$\frac{p.280(\phi 2)}{p.035(\phi 2)}$
1.2 Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	$AC = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	$\frac{p.070(\phi 2)}{p.040(\phi 2)}$
1.3 Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	$3C = \frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	$\frac{p.080(\phi 2)}{p.040(\phi 2)}$
1.4 Фондовіддача	$\Phi = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$	$\frac{p.035(\phi 2)}{(p.030_n + p.030_k)(\phi 1) / 2}$
1.5 Рентабельність операційної діяльності	$P_{\text{опер}} = \frac{\text{Результат від операційної діяльності}}{\text{Повна собівартість реалізованої продукції}}$	$\frac{p.100(\phi 2)}{p.040(\phi 2)}$
1.6 Рентабельність активів	$P_{\text{акт}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Необоротні й оборотні активи}}$	$\frac{p.220(\phi 2)}{p.260 + p.080(\phi 1)}$
1.7 Рентабельність реалізованої продукції	$P_{\text{реал}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації продукції}}$	$\frac{p.220(\phi 2)}{p.035(\phi 2)}$
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{\text{з.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{p.260(\phi 1)}{p.620 - p.510(\phi 1)}$
2.2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$K_{\text{м.л.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні пасиви}}$	$\frac{p.230 + p.240(\phi 1)}{p.620 - p.510(\phi 1)}$
2.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{ф.с.}} = \frac{\text{Власний капітал + довгострокові зобов'язання}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.380 + p.480 + p.430(\phi 1)}{p.640(\phi 1)}$
2.4 Коефіцієнт незалежності	$K_{\text{нз}} = \frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{p.480 + p.620(\phi 1)}{p.380(\phi 1)}$

1	2	3
2.5 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$KM_{в.к} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{p.380 - p.080(\phi 1)}{p.380(\phi 1)}$
2.6 Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.380(\phi 1)}{p.640(\phi 1)}$
2.7 Коефіцієнт фінансового лівериджу	$K_{ф.л.} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{p.480(\phi 1)}{p.380(\phi 1)}$
3. Показники ділової активності (ДА)		
3.1. Продуктивність праці	$ПП = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Середньостискова чисельність працюючих}}$	$p.035(\phi 2)$
3.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$KO_{к.з} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{p.035(\phi 2)}{(p.620_n + p.620_k)(\phi 1) / 2}$
3.3 Коефіцієнт оборотності активів	$KO_a = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Активи}}$	$\frac{p.035(\phi 2)}{(p.280_n + p.280_k)(\phi 1) / 2}$
3.4 Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$KO_{об.а} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}$	$\frac{p.035(\phi 2)}{(p.260_n + p.260_k)(\phi 1) / 2}$
3.5 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$KO_{в.к} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{p.035(\phi 2)}{(p.380_n + p.380_k)(\phi 1) / 2}$
3.6 Коефіцієнт ділової активності	$K_{д.а} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Підсумок балансу}}$	$\frac{p.010(\phi 2)}{p.640(\phi 1)}$
3.7 Індекс росту ділової активності	$IP_{д.а} = \frac{\text{Підсумок балансу}_{\text{кінець}}}{\text{Підсумок балансу}_{\text{початок}}}$	$\frac{p.640_k(\phi 1)}{p.640_n(\phi 1)}$

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Коровай” Луганський х/к

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,77	0,83	0,67
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,13	0,09	0,10
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,11	0,10	0,14
1.4. Фондовіддача (Φ)	3,54	3,31	3,13
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	5,75	6,50	7,20
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	8,42	6,51	7,34
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	8,84	8,02	9,43
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л}$)	1,46	1,94	1,92
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	1,73	1,55	1,64
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	0,89	0,90	0,89
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,13	0,11	0,13
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KM_{в.к}$)	0,21	0,20	0,20
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,88	0,89	0,88
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,04	0,02	0,03
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	51,15	51,24	61,35
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($KO_{к.з}$)	1,55	2,43	2,19
3.3. Коефіцієнт оборотності активів (KO_a)	1,68	2,34	2,44
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($KO_{об.а}$)	5,81	8,25	8,38
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($KO_{в.к}$)	1,91	2,62	2,78
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{д.а}$)	2,02	2,80	2,93
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,99	1,02	1,05

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,64	0,72	0,71
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,14	0,12	0,13
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,10	0,12	0,11
1.4. Фондовіддача (Φ)	3,24	3,12	3,15
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	4,20	3,75	3,70
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	6,20	6,00	5,70
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	7,20	6,35	6,40
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	0,71	0,75	0,86
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	0,40	0,60	0,61
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	1,76	1,04	0,97
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,63	0,51	0,49
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KM_{в.к}$)	0,18	0,25	0,16
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,76	0,78	0,78
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,58	0,98	1,04
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	28,62	32,71	33,24
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($KO_{к.з}$)	1,62	2,34	2,30
3.3. Коефіцієнт оборотності активів (KO_a)	1,78	2,05	1,98
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($KO_{об.а}$)	4,64	5,30	5,26
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($KO_{в.к}$)	1,82	2,36	2,34
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{да}$)	1,90	1,75	2,02
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,98	0,92	0,95

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	1,52	1,45	1,46
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,18	0,18	0,16
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,20	0,25	0,26
1.4. Фондовіддача (Φ)	2,26	2,74	3,46
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	1,44	1,09	1,62
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	2,22	2,42	4,06
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	1,16	1,09	1,28
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	0,85	0,65	0,72
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	0,09	0,11	0,07
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	0,63	0,64	0,51
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,59	0,57	0,96
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KМ_{в.к}$)	0,07	0,18	0,25
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,63	0,63	0,51
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,01	0,01	0,01
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	50,28	51,88	48,30
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($КО_{к.з}$)	5,06	4,25	4,17
3.3. Коефіцієнт оборотності активів ($КО_a$)	1,84	1,84	2,07
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($КО_{об.а}$)	6,73	6,09	5,36
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($КО_{в.к}$)	2,93	3,29	4,15
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{да}$)	2,27	2,62	2,54
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	1,05	1,37	1,05

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ЗАТ „Агротон”

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,32	0,24	0,46
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,13	0,09	0,17
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,11	0,14	0,10
1.4. Фондовіддача (Φ)	4,81	5,23	7,08
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	2,80	5,50	3,90
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	4,70	3,50	6,60
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	1,70	3,00	2,30
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	1,72	1,94	2,05
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	0,94	1,11	3,04
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	1,01	0,57	0,30
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	1,95	1,37	1,90
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KM_{в.к}$)	0,18	0,21	0,61
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,50	0,63	0,81
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,36	0,59	0,23
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	27,2	39,9	48,2
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($KO_{к.з}$)	0,94	1,37	1,24
3.3. Коефіцієнт оборотності активів (KO_a)	0,53	0,64	0,78
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($KO_{об.а}$)	2,3	2,8	4,9
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($KO_{в.к}$)	1,03	1,14	1,21
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{да}$)	0,84	0,75	0,98
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,47	0,39	0,56

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,64	0,72	0,67
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,17	0,21	0,18
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,14	0,10	0,12
1.4. Фондовіддача (Φ)	1,26	1,90	1,14
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	3,42	7,83	7,13
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	1,79	3,90	4,03
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	8,00	2,30	10,40
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	2,96	3,26	1,10
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	2,28	1,25	0,45
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	0,44	0,36	0,45
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,64	0,61	0,65
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KМ_{в.к}$)	0,09	0,03	0,06
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,73	0,81	0,78
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,38	0,46	0,20
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	25,36	23,67	26,33
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($КО_{к.з}$)	8,33	4,33	19,40
3.3. Коефіцієнт оборотності активів ($КО_a$)	3,09	3,90	2,58
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($КО_{об.а}$)	10,03	11,20	12,40
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($КО_{в.к}$)	8,45	7,64	8,27
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{д.а}$)	0,64	0,78	0,72
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,43	0,37	0,54

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Коровай” Свердловський х/к

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,84	0,97	1,16
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,18	0,15	0,21
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,13	0,15	0,11
1.4. Фондовіддача (Φ)	1,07	1,03	0,94
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	4,00	4,30	6,60
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	3,40	8,20	4,50
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	7,30	12,12	7,20
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	3,37	2,62	2,05
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	0,93	0,84	0,70
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	0,48	0,69	0,61
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,64	0,78	0,71
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KM_{в.к}$)	0,34	0,23	0,18
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,91	0,86	0,90
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,05	0,08	0,10
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	16,24	23,58	19,06
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($KO_{к.з}$)	1,99	2,62	1,07
3.3. Коефіцієнт оборотності активів (KO_a)	4,10	4,18	3,40
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($KO_{об.а}$)	13,04	13,70	11,39
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($KO_{в.к}$)	17,50	18,30	15,80
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{да}$)	0,98	0,75	1,05
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,54	0,67	0,72

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності

ВАТ „Росток”

Критерії та показники конкурентоспроможності	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)			
1.1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ($OB_{реал}$)	0,74	0,92	1,01
1.2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (AC)	0,09	0,10	0,12
1.3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ($3C$)	0,13	0,17	0,17
1.4. Фондовіддача (Φ)	1,79	1,87	2,14
1.5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{опер}$)	6,00	1,00	1,00
1.6. Рентабельність активів ($P_{акт}$)	1,00	2,00	4,00
1.7. Рентабельність реалізованої продукції ($P_{реал}$)	3,00	3,00	3,00
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	0,34	0,33	3,42
2.2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{м.л}$)	0,01	0,04	0,43
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$)	0,36	0,58	0,93
2.4. Коефіцієнт незалежності ($K_{нз}$)	0,75	0,73	0,92
2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($KМ_{в.к}$)	0,19	0,22	0,21
2.6. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	0,36	0,58	0,93
2.7. Коефіцієнт фінансового ливериджу ($K_{ф.л}$)	0,01	-	0,01
3. Показники ділової активності (ДА)			
3.1. Продуктивність праці ($ПП$)	28,20	32,60	39,30
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($КО_{к.з}$)	0,84	2,01	2,05
3.3. Коефіцієнт оборотності активів ($КО_a$)	0,54	0,84	1,48
3.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($КО_{об.а}$)	2,50	6,02	6,00
3.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($КО_{в.к}$)	1,48	1,46	1,60
3.6. Коефіцієнт ділової активності ($K_{да}$)	0,64	1,01	1,78
3.7. Індекс росту ділової активності ($IP_{да}$)	0,73	0,46	0,88

Таблиця Д1

Розрахунок показників ефективності виробничої діяльності хлібопекарських підприємств
Луганської області з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2005 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,15 \times OB_{реал}$	$0,1 \times AC$	$0,1 \times 3C$	$0,15 \times \Phi$	$0,15 \times P_{опер}$	$0,15 \times P_{акт}$	$0,15 \times P_{реал}$	<i>ЕВД</i>
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,116	0,013	0,011	0,531	0,863	1,263	1,326	4,123
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,096	0,014	0,010	0,486	0,630	0,930	1,080	3,246
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,228	0,018	0,020	0,339	0,216	0,333	0,174	1,328
4.	ЗАТ „Агротон”	0,048	0,013	0,011	0,722	0,420	0,705	0,255	2,174
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,096	0,017	0,014	0,189	0,513	0,269	1,200	2,298
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,126	0,018	0,013	0,161	0,600	0,510	1,095	2,523
7.	ВАТ „Росток”	0,111	0,009	0,013	0,269	0,900	0,150	0,450	1,902

Таблиця Д2

Розрахунок показників ефективності виробничої діяльності хлібопекарських підприємств
Луганської області з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2006 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,15 \times OB_{реал}$	$0,1 \times AC$	$0,1 \times 3C$	$0,15 \times \Phi$	$0,15 \times P_{опер}$	$0,15 \times P_{акт}$	$0,15 \times P_{реал}$	<i>ЕВД</i>
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,125	0,009	0,010	0,497	0,975	0,977	1,203	3,796
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,108	0,012	0,012	0,468	0,563	0,900	0,953	3,016
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,218	0,018	0,025	0,411	0,164	0,363	0,164	1,363
4.	ЗАТ „Агротон”	0,036	0,009	0,014	0,785	0,825	0,525	0,450	2,644
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,108	0,021	0,010	0,285	1,175	0,585	0,345	2,529
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,146	0,015	0,015	0,155	0,645	1,230	1,818	4,024
7.	ВАТ „Росток”	0,138	0,010	0,017	0,281	0,150	0,300	0,450	1,346

Таблиця Д3

Розрахунок показників ефективності виробничої діяльності хлібопекарських підприємств
Луганської області з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2007 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,15 \times OB_{реал}$	$0,1 \times AC$	$0,1 \times 3C$	$0,15 \times \Phi$	$0,15 \times P_{опер}$	$0,15 \times P_{акт}$	$0,15 \times P_{реал}$	<i>ЕВД</i>
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,101	0,010	0,014	0,470	1,080	1,101	1,415	4,191
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,107	0,013	0,011	0,473	0,555	0,855	0,960	2,974
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,219	0,016	0,026	0,519	0,243	0,609	0,192	1,824
4.	ЗАТ „Агротон”	0,069	0,017	0,010	1,062	0,585	0,990	0,345	3,078
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,101	0,018	0,012	0,171	1,070	0,605	1,560	3,537
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,174	0,021	0,011	0,141	0,990	0,675	1,080	3,092
7.	ВАТ „Росток”	0,152	0,012	0,017	0,321	0,150	0,600	0,450	1,702

Таблиця Д4

Розрахунок показників фінансового стану хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2005 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,12 \times K_{з.л}$	$0,13 \times K_{м.л}$	$0,2 \times K_{ф.с}$	$0,1 \times K_{нз}$	$0,2 \times KM_{в.к}$	$0,12 \times K_{авт}$	$0,13 \times K_{ф.л}$	ФС
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,175	0,225	0,178	0,013	0,042	0,106	0,010	0,749
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,085	0,052	0,352	0,063	0,036	0,091	0,075	0,754
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,102	0,012	0,126	0,059	0,014	0,076	0,001	0,390
4.	ЗАТ „Агротон”	0,206	0,122	0,202	0,195	0,036	0,060	0,047	0,868
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,355	0,296	0,088	0,064	0,018	0,088	0,049	0,958
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,404	0,121	0,096	0,064	0,068	0,109	0,007	0,869
7.	ВАТ „Росток”	0,041	0,001	0,072	0,075	0,038	0,043	0,002	0,272

Таблиця Д5

Розрахунок показників фінансового стану хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2006 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,12 \times K_{з.л}$	$0,13 \times K_{м.л}$	$0,2 \times K_{ф.с}$	$0,1 \times K_{нз}$	$0,2 \times KM_{в.к}$	$0,12 \times K_{авт}$	$0,13 \times K_{ф.л}$	ФС
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,232	0,202	0,180	0,011	0,040	0,107	0,002	0,774
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,090	0,078	0,208	0,051	0,050	0,094	0,127	0,698
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,078	0,014	0,128	0,057	0,036	0,076	0,001	0,390
4.	ЗАТ „Агротон”	0,233	0,144	0,114	0,137	0,042	0,076	0,077	0,823
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,391	0,163	0,072	0,061	0,006	0,097	0,060	0,850
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,314	0,109	0,138	0,078	0,046	0,103	0,010	0,798
7.	ВАТ „Росток”	0,040	0,005	0,116	0,073	0,044	0,070	-	0,348

Таблиця Д6

Розрахунок показників фінансового стану хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2007 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,12 \times K_{з.л}$	$0,13 \times K_{м.л}$	$0,2 \times K_{ф.с}$	$0,1 \times K_{нз}$	$0,2 \times KM_{в.к}$	$0,12 \times K_{авт}$	$0,13 \times K_{ф.л}$	ФС
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	0,230	0,213	0,178	0,013	0,040	0,106	0,004	0,784
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	0,103	0,079	0,194	0,049	0,032	0,094	0,135	0,686
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	0,086	0,009	0,102	0,096	0,050	0,061	0,001	0,405
4.	ЗАТ „Агротон”	0,246	0,395	0,060	0,190	0,122	0,097	0,030	1,140
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	0,132	0,059	0,090	0,065	0,012	0,094	0,026	0,478
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	0,246	0,091	0,122	0,071	0,036	0,108	0,013	0,687
7.	ВАТ „Росток”	0,410	0,056	0,186	0,092	0,042	0,112	0,001	0,899

Таблиця Д7

Розрахунок показників ділової активності хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2005 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,1 \times \text{ПП}$	$0,15 \times K_{\text{к.з}}$	$0,1 \times K_a$	$0,15 \times K_{\text{об.а}}$	$0,1 \times K_{\text{в.к}}$	$0,2 \times K_{\text{д.а}}$	$0,2 \times I_{\text{р.а}}$	ДА
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	5,115	0,233	0,168	0,872	0,191	0,404	0,198	7,181
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	2,862	0,243	0,178	0,696	0,182	0,380	0,196	4,737
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	5,028	0,759	0,184	1,010	0,293	0,454	0,210	7,938
4.	ЗАТ „Агротон”	2,720	0,141	0,053	0,345	0,103	0,168	0,094	3,624
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	2,536	1,250	0,309	1,505	0,845	0,128	0,086	6,659
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	1,624	0,299	0,410	1,956	1,750	0,196	0,108	6,343
7.	ВАТ „Росток”	2,820	0,126	0,054	0,375	0,148	0,128	0,146	3,797

Таблиця Д8

Розрахунок показників ділової активності хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2006 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,1 \times \text{ПП}$	$0,15 \times K_{\text{к.з}}$	$0,1 \times K_a$	$0,15 \times K_{\text{об.а}}$	$0,1 \times K_{\text{в.к}}$	$0,2 \times K_{\text{д.а}}$	$0,2 \times I_{\text{р.а}}$	ДА
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	5,124	0,365	0,234	1,238	0,262	0,560	0,204	7,987
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	3,271	0,351	0,205	0,795	0,236	0,350	0,184	5,392
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	5,188	0,638	0,184	0,914	0,329	0,524	0,274	8,051
4.	ЗАТ „Агротон”	3,990	0,206	0,064	0,420	0,114	0,150	0,078	5,022
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	2,367	0,650	0,390	1,680	0,764	0,156	0,074	6,081
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	2,358	0,393	0,418	2,055	1,830	0,150	0,134	7,338
7.	ВАТ „Росток”	3,260	0,302	0,084	0,903	0,146	0,202	0,092	4,989

Таблиця Д9

Розрахунок показників ділової активності хлібопекарських підприємств Луганської області
з урахуванням коефіцієнтів вагомості (2007 р.)

№ п/п	Назва підприємства	$0,1 \times \text{ПП}$	$0,15 \times K_{\text{к.з}}$	$0,1 \times K_a$	$0,15 \times K_{\text{об.а}}$	$0,1 \times K_{\text{в.к}}$	$0,2 \times K_{\text{д.а}}$	$0,2 \times I_{\text{р.а}}$	ДА
1.	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	6,135	0,329	0,244	1,257	0,278	0,586	0,210	9,039
2.	ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к	3,324	0,345	0,198	0,789	0,234	0,404	0,190	5,484
3.	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к	4,830	0,626	0,207	0,804	0,415	0,508	0,210	7,600
4.	ЗАТ „Агротон”	4,820	0,186	0,078	0,735	0,121	0,196	0,112	6,248
5.	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к	2,633	2,910	0,258	1,860	0,827	0,144	0,108	8,740
6.	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к	1,906	0,161	0,340	1,709	1,580	0,210	0,144	6,050
7.	ВАТ „Росток”	3,930	0,308	0,148	0,900	0,160	0,356	0,176	5,978

Формалізована оцінка елементів конкурентоспроможного потенціалу
хлібопекарських підприємств

Назва елементів, які визначають конкурентоспроможний потенціал	Формула для розрахунку елементів, які визначають конкурентоспроможний потенціал
1	2
1. Виробничий потенціал	$ЕВД = 0,15 \times OB_{реал} + 0,1 \times AC + 0,1 \times ЗС + 0,15 \times \Phi + 0,15 \times P_{опер} + 0,15 \times P_{акт} + 0,15 \times P_{реал}$ <p>де, $OB_{реал}$ – відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції; AC – співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції; $ЗС$ – співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції; Φ – фондвіддача; $P_{опер}$ – рентабельність операційної діяльності; $P_{акт}$ – рентабельність активів; $P_{реал}$ – рентабельність реалізації продукції.</p>
2. Фінансовий потенціал	$\Phi C = 0,12 \times K_{з.л} + 0,13 \times K_{м.л} + 0,2 \times K_{ф.с} + 0,1 \times K_{нз} + 0,2 \times KM_{в.к} + 0,12 \times K_{авт} + 0,13 \times K_{ф.л}$ <p>де, $K_{з.л}$ – коефіцієнт загальної ліквідності; $K_{м.л}$ – коефіцієнт миттєвої ліквідності; $K_{ф.с}$ – коефіцієнт фінансової стійкості; $K_{нз}$ – коефіцієнт фінансової незалежності; $KM_{в.к}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу; $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії; $K_{ф.л}$ – коефіцієнт фінансового лівериджу.</p>
3. Інноваційний потенціал	$O_{in} = \frac{I_{nnp}}{I_{nf}}$ <p>де, I_{nnp} – прогнозний інноваційний потенціал; I_{nf} – фактичний інноваційний потенціал підприємства. Розрахунок інноваційного потенціалу здійснюється за формулою:</p> $I_n = \sum_{i=1}^n (1 + Y_{uzi} \times S_i) \times d_i,$ <p>де, Y_{uzi} – оцінка зміни параметра і-й продукції по інноваційному заділу, якщо Y_{uzi} - менше або дорівнює нулю, то приймається = 0; S_i – ступінь готовності до впровадження інноваційного заділу і-ої продукції; d – питома вага і-ої продукції в обсязі продажів підприємства; n – кількість видів продукції, що випускається.</p>

1	2
4. Маркетинговий потенціал	$M_{ap.n} = \frac{P_{\phi}}{P_{prog}},$ <p>де, P_{ϕ} – фактична частка підприємства на ринку; P_{prog} – прогноз частки підприємства на ринку, підготовлений маркетинговою службою.</p>
5. Управлінський потенціал	$Y_n = \frac{t_{np}}{t_z},$ <p>де, t_{np} – темпи зростання обсягів продажів підприємства; t_z – середньогалузеві темпи росту обсягів продажів підприємств- конкурентів.</p>
6. Мотиваційний потенціал	$M_{om.n} = \frac{M_{nidnp}}{M_z},$ <p>де, M_{nidnp} – фактичний дохід підприємства на одного працюючого; M_z – середньогалузевий дохід на одного працюючого.</p> $M_{nidnp} = \frac{D_{\phi}}{K},$ <p>де, D_{ϕ} – фактичний дохід підприємства; K – кількість працюючих.</p> $M_z = \frac{\sum d_j \times D\phi_j}{100\%},$ <p>де, d_j – питома вага j-го підприємства в галузі по реалізованій продукції; $D\phi_j$ – фактичний дохід j-го підприємства на одного працюючого.</p>
7. Комунікаційний потенціал	$K_n = \frac{O_u}{O_{ki}},$ <p>де, O_u – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі. Вона розраховується виходячи з вартості комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, технічних засобів передачі інформації; O_{ki} – середньогалузева оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному вираженні.</p> $O_k = \frac{\sum d_j \times O_{kj}}{100\%},$ <p>де, d_j – питома вага j-го підприємства в галузі по реалізованій продукції; O_{kj} – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі на j-ому підприємстві.</p>

Початкові дані для розрахунку інноваційного потенціалу
хлібопекарських підприємств Луганської області

Види продукції	БАТ „Коровай” Луганський х/к				БАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к				БАТ „Коровай” Ровеньківський х/к				ЗАТ „Агротон”				БАТ „Коровай” Краснодонський х/к				БАТ „Коровай” Свердловський х/к				БАТ „Росток”			
	У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D		У _{изі}	S	D	
			Факт	Прог			Факт	Прог			Факт	Прог			Факт	Прог			Факт	Прог			Факт	Прог			Факт	Прог
Хлібобулочні вироби	2,1	1	0,85	0,80	1,4	0,8	0,91	0,90	1,2	0,8	0,75	0,78	1,3	0,6	0,73	0,72	1,1	0,6	0,74	0,80	1,1	0,7	0,97	0,98	0	0,2	0,94	0,96
Макаронні вироби	1,3	1	0,07	0,06	1,1	0,4	0,05	0,07	0	0,3	0,15	0,10	1,2	0,3	0,10	0,12	1,2	1,2	0,09	0,15	1,2	0,4	0,02	0,01	0	0,4	0,05	0,03
Крупи	1,1	1	0,08	0,09	0	0,1	0,04	0,03	0	0,5	0,10	0,12	0	0,3	0,17	0,16	0	0,4	0,17	0,05	1,1	0,5	0,01	0,01	0	0,1	0,01	0,01

Таблиця К1

Приклад таблиці з вихідними даними для комп'ютерної програми

	Назва підприємства	Загальна кількість досліджуваних підприємств	Вихідні данні															
			Виробничий потенціал						Фінансовий потенціал						Інноваційний потенціал			
			Відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції	Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	Фондовіддача	Рентабельність операційної діяльності	Рентабельність активів	Рентабельність реалізації	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового ліверіджу	Хлібобулочні вироби	Хлібобулочні вироби
			$OB_{реал}$	AC	$3C$	Φ	$P_{опер}$	$P_{акт}$	$P_{реал}$	$K_{з.л}$	$K_{м.л}$	$K_{ф.с}$	$K_{нз}$	$KM_{в.к}$	$K_{авт}$	$K_{ф.л}$	$У_{нзі}$	S
1	ВАТ „Коровай” Луганський х/к	7	0,67	0,10	0,14	3,13	7,20	7,34	9,43	1,92	1,64	0,89	0,13	0,20	0,88	0,03	2,1	1
2	ВАТ „Коровай” Сєверодонецький х/к		0,71	0,13	0,11	3,15	3,70	5,70	6,40	0,86	0,61	0,97	0,49	0,16	0,78	1,04	1,4	0,8
3	ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к		1,46	0,16	0,26	3,46	1,62	4,06	1,28	0,72	0,07	0,51	0,96	0,25	0,51	0,01	1,2	0,8
4	ЗАТ „Агротон”		0,46	0,17	0,10	7,08	3,90	6,60	2,30	2,05	3,04	0,30	1,90	0,61	0,81	0,23	1,3	0,6
5	ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к		0,67	0,18	0,12	1,14	7,13	4,03	10,40	1,10	0,45	0,45	0,65	0,06	0,78	0,20	1,1	0,6
6	ВАТ „Коровай” Свердловський х/к		1,16	0,21	0,11	0,94	6,60	4,50	7,20	2,05	0,70	0,61	0,71	0,18	0,90	0,10	1,1	0,7
7	ВАТ „Росток”		1,01	0,12	0,17	2,14	1,00	4,00	3,00	3,42	0,43	0,93	0,92	0,21	0,93	0,01	0	0,2

Продовж. табл. К1

Інноваційний потенціал												Маркетинговий потенціал		Управлінський потенціал		Мотиваційний потенціал			Комунікаційний потенціал
Хлібобулочні вироби	Хлібобулочні вироби	Макаронні вироби	Макаронні вироби	Макаронні вироби	Макаронні вироби	Крупя	Крупя	Крупя	Крупя	Прогнозний інноваційний потенціал;	Фактичний інноваційний потенціал підприємства	Прогноз частки підприємства на ринку, %	Фактична частка підприємства на ринку, %	Обсяги продажів підприємства в 2006, тис. грн.	Обсяги продажів підприємства в 2007, тис. грн.	Фактичний дохід підприємства, тис. грн.	Кількість працюючих.	Питома вага підприємства в галузі по реалізованій продукції	Оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі
<i>Dфакт</i>	<i>Dпрог</i>	<i>Y_{изи}</i>	<i>S</i>	<i>Dфакт</i>	<i>Dпрог</i>	<i>Y_{изи}</i>	<i>S</i>	<i>Dфакт</i>	<i>Dпрог</i>	<i>I_{нпр}</i>	<i>I_{нф}</i>	<i>P_ф</i>	<i>P_{прог}</i>	<i>V₂₀₀₆</i>	<i>V₂₀₀₇</i>	<i>Д_ф</i>	<i>К, чол.</i>	<i>d_ж, %</i>	<i>O_ц</i>
0,85	0,8	1,3	1	0,07	0,06	1,1	1	0,08	0,09	2,81	2,96	23,0	24,0	28900,0	35400,0	35400,0	577,0	23,0	291,2
0,91	0,9	1,1	0,4	0,05	0,07	0	0,1	0,04	0,03	2,04	2,04	15,1	17,0	18256,4	20483,1	20483,1	616,0	15,1	288,9
0,75	0,78	0	0,3	0,15	0,1	0	0,5	0,1	0,12	1,75	1,72	10,9	12,5	14453,5	15112,5	15112,5	313,0	10,9	186,0
0,73	0,72	1,2	0,3	0,1	0,12	0	0,3	0,17	0,16	1,60	1,61	10,4	13,0	11055,1	12291,0	12291,0	255,0	10,4	153,0
0,74	0,8	1,2	1,2	0,09	0,15	0	0,4	0,17	0,05	1,74	1,62	7,7	10,0	9895,3	10320,1	10320,1	392,0	7,7	234,0
0,97	0,98	1,2	0,4	0,02	0,01	1,1	0,5	0,01	0,01	1,76	1,76	9,9	10,0	13396,0	11133,0	11133,0	584,0	9,9	274,4
0,94	0,96	0	0,4	0,05	0,03	0	0,1	0,01	0,01	1,00	1,00	5,6	7,0	9411,5	8832,4	8832,4	225,0	5,6	135,0

Приклад підсумкової таблиці комп'ютерної програми

Елементи, що визначають конкурентоспроможний потенціал підприємства	Оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів (<i>O</i>)							Середня оцінка елементів по групі підприємств-конкурентів $O_{cp} = \sum_A^N O/n$	Коефіцієнт значущості (<i>B</i>)	Конкурентна позиція (відносний показник) (<i>Π</i>) $\Pi = \frac{O}{O_{cp}}$							Інтегральний показник $I_n = B \times \Pi$						
	1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Виробничий	4,19	2,97	1,82	3,08	3,54	3,09	1,70	2,91	0,18	1,44	1,02	0,63	1,06	1,21	1,06	0,58	0,26	0,18	0,11	0,19	0,22	0,19	0,11
Фінансовий	0,78	0,69	0,41	1,14	0,48	0,69	0,90	0,73	0,17	1,08	0,95	0,56	1,57	0,66	0,95	1,24	0,18	0,16	0,09	0,27	0,11	0,16	0,21
Інноваційний	0,95	1,00	1,02	1,00	1,08	1,00	1,00	1,01	0,15	0,94	0,99	1,01	0,99	1,07	1,00	0,99	0,14	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15	0,15
Маркетинговий	0,96	0,89	0,87	0,80	0,77	0,99	0,80	0,87	0,13	1,11	1,02	1,00	0,93	0,89	1,14	0,92	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12	0,15	0,12
Управлінський	1,17	1,07	1,00	1,06	1,00	0,80	0,90	1,00	0,13	1,17	1,07	1,00	1,06	1,00	0,80	0,90	0,15	0,14	0,13	0,14	0,13	0,10	0,12
Мотиваційний	1,73	0,94	1,36	1,36	0,74	0,54	1,11	1,11	0,12	1,56	0,84	1,23	1,22	0,67	0,48	1,00	0,19	0,10	0,15	0,15	0,08	0,06	0,12
Комунікаційний	1,46	1,45	0,93	0,77	1,17	1,38	0,68	1,12	0,12	1,30	1,29	0,83	0,69	1,05	1,23	0,60	0,16	0,16	0,10	0,08	0,13	0,15	0,07
РАЗОМ	X	X	X	X	X	X	X	1,25	1,00	X	X	X	X	X	X	X	1,22	1,02	0,87	1,09	0,94	0,96	0,89

- 1 – ВАТ „Коровай” Луганський х/к;
2 – ВАТ „Коровай” Сєвєродонецький х/к;
3 – ВАТ „Коровай” Ровеньківський х/к;
4 – ЗАТ „АгроТОН”;
5 – ВАТ „Коровай” Краснодонський х/к;
6 – ВАТ „Коровай” Свердловський х/к;
7 – ВАТ „Росток”.

Повернення до вихідних даних

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрная реформа в Украине: результаты, проблемы, перспективы завершения : моногр. / [Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др.] ; под общ. ред. проф. В. Г. Ткаченко и проф. В. И. Богачева. – Луганск : Книж. світ, 2006 – 228 с.
2. Аграрной реформе – комплексное решение : моногр. / [Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др.]. ; под общ. ред. проф. В. Г. Ткаченко и проф. В. И. Богачева. – Луганск : Книж. світ, 2001. – 133 с.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография Новости», 2000. – 255 с.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
5. Алексунин В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К, 2005. – 716 с.
6. Амбросова В. Я. Чинники та умови забезпечення конкурентної діяльності підприємств / В. Я. Амбросова // Економіка АПК. – 2004. – № 9. – С. 126–130.
7. Андрійчук В. Г. Ринок товарів народного споживання України : осн. напрямки і пріоритети формування : [внутріш. та зовніш. аспекти] / В. Г. Андрійчук. – К. : Укр. акад. зовніш. торгівлі, 1995. – 249 с.
8. Андрійчук В. Г. Умови економічної конкуренції в Україні / В. Г. Андрійчук // Економіка України. – 2004. – № 10. – С. 4–10.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; пер. с англ. Ю. Г. Каптуревского. – Спб. : Питер, 1999. – 416 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
11. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – М. : Экономика, 1999. – 702 с.
12. Балабанова Л. В. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / Л. В. Балабанова. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.

13. Балабанов Г. В. Зернопродуктовый комплекс Украины : структура и территор. орг. / Г. В. Балабанов. – К. : ЦПЕР, 1998. – 55 с.
14. Баранников М. М. Основы предпринимательства / М. М. Баранников, В. А. Воробьев, А. Н. Кизилов. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.
15. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001 – 320 с.
16. Березін О. В. Чинники та умови забезпечення конкурентної діяльності підприємств / О. В. Березін // Економіка АПК. – 2004. – № 9. – С. 126–130.
17. Бидик А. Г. Повышение конкурентоспособности аграрных предприятий / А. Г. Бидик // Экономика АПК. – 2007. – № 6. – С. 115–121.
18. Білосор Л. В. Особливості формування ринку інноваційної продукції в аграрній сфері /Л. В. Білосор // Економіка АПК. – 2005. – № 2. – С. 106–110.
19. Близнюк С. В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми : [метод. і орг. аспекти упр.] / С. В. Близнюк. – К. : Укр. Акад. зовніш. торгівлі, 1998. – 150 с.
20. Богачев В. И. Все о рынке и бизнесе : справ. предпринимателя / В. И. Богачев, К. В. Кравченко, В. Г. Ткаченко. – Луганск : Книж. світ, 2001. – Т. 2. – 128 с.
21. Богачев В. И. «Новая мировая экономика» и Украина : [моногр.] / В. И. Богачев, В. Г. Ткаченко, К. В. Кравченко. – Луганск : Книж. світ, 2004. – 108 с.
22. Богачев В. И., Экономическая теория рыночных отношений. Основы бизнеса. Международные экономические отношения / В. И. Богачев, К. В. Кравченко. – Киев : Аристей, 2001. – 344 с.
23. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон ; пер. с англ. : Ю. Г. Каптуревского, Ю. Писаренок. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.
24. Боровских И. Н. Конкурентные стратегии агропредприятий / И. Н. Боровских // АПК: Экономика, управление. – 2006. – № 3. – С. 26–28.
25. Буркинский А. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / А. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины. – 2002. – 132 с.

26. Бурцева Т. В. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т. В. Бурцева // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 26–35.
27. Власов В. І. Оцінка споживання основних харчових продуктів в Україні / В. І. Власов // Економіка АПК. – 2008. – №10. – С. 3–7.
28. Войчак А.В. Маркетингові дослідження : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни] / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2001. – 119 с.
29. Воронкова А. Е. Моделирование управления конкурентоспособностью предприятия: эколого-организационный аспект : моногр. / Воронкова А. Е. Рамазанов С. К., Родіонов О. В. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.
30. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [моногр.] / Воронкова А. Э. – 2-е изд., стер. – Луганск : ВЛУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.
31. Гавриленко В. Н. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / В. Н. Гавриленко // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 10–13.
32. Гаркавенко С. С. Маркетинг : [підручник] / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 716 с.
33. Гевертон П. Теория и практика современного маркетинга: полный набор стратегий, инструментов и техники / Питер Гевертон ; пер. с англ. В. Н. Егоровой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 608 с.
34. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1994. – 327 с.
35. Герчикова И. Н. Менеджмент : [ученик для вузов] / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1994. – 685 с.
36. Глазов М. М. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб. : Изд-во РГГМУ, 2004. – 235 с.
37. Голиков А. П. Экономико-математическое моделирование / А. П. Голиков. – Харьков : Изд-во ХНУ, 2003. – 140 с.
38. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс 2000. – 461 с.

39. Гончаров В. Н. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / В. Н. Гончаров // Економіка України. – 2005. – №8. – С. 33–38.
40. Гордон Ян. Х. Маркетинг партнерских отношений : новые стратегии и технологии привлечения клиентов / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. Е. Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
41. Горкавий В. К. Використання статистичних методів у маркетингових дослідженнях / В. К. Горкавий // Економіка АПК. – 2008. – №7. – С. 105–111.
42. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1158 // Офіційний вісник України. – 2007. – 373. – С. 7–46.
43. Деркачова В. В. Використання маркетингової комунікаційної стратегії переробними підприємствами / В. В. Деркачова // Вісник Харківського технічного університету сільського господарства. – Х., 2008. – Вип. 71. – С. 108–116. – (Серія „Економічні науки”).
44. Деркачова В. В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність аграрних підприємств / В. В. Деркачова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського – Донецьк, 2008. – № 4(40) – С. 101–106. – (Серія „Економічні науки”).
45. Деркачева В. В. Диагностика конкурентоспособного потенциала хлебопекарных предприятий / В. В. Деркачева // Экономика Крыма. – 2009. – № 26. – С. 77–81.
46. Деркачева В. В. Инновационно-инвестиционная деятельность, как один из факторов повышения конкурентоспособности аграрных предприятий / В. В. Деркачева // Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 26 лют. 2008 р., м. Донецьк / Нац. акад. наук України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки пром-ті ; редкол. : Шубін О. О. та ін. – Донецьк, 2008. – С. 54–58.
47. Деркачова В. В. Інтеграція України у СОТ: переваги та недоліки / В. В. Деркачова // Збірник наукових праць Харківського національного

- аграрного університету ім. В. В. Докучаєва / за ред. В. П. Март'янова. – Х., 2007. – № 3. – С. 52–57. – (Серія „Економіка АПК і природокористування”).
48. Деркачева В. В. Маркетинговые исследования рынка хлебобулочных изделий как фактор повышения конкурентоспособности зерноперерабатывающих предприятий / В. В. Деркачева // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2008. – № 85. – С. 75–81. – (Серія „Економічні науки”)
49. Деркачева В. В. О конкурентоспособности аграрных предприятий / В. В. Деркачева // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко – Луганськ, 2006. – № 60 (83). – С. 249–252. – (Серія „Економічні науки”).
50. Деркачова В. В. Особливості процесу діагностики маркетингу / В. В. Деркачова // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів „Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери” : в 3 т. / Донец. нац. техн. ун-т, – Донецьк, 2008. – Т. 1. – С. 200–202.
51. Деркачова В. В. Підвищення конкурентоспроможності зернопродуктового підкомплексу / В. В. Деркачова // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2007. – № 73 (96). – С. 249–255. – (Серія „Економічні науки”).
52. Деркачова В. В. Система маркетингу аграрних підприємств зернопродуктового комплексу / В. В. Деркачова // Теорія та практика підприємницької діяльності : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. вчених і фахівців, 15-18 квіт. 2009 р., м. Сімферополь / Таврій. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Сімферополь, 2009. – С. 156–157.
53. Деркачова В. В. Сучасний стан екологічного менеджменту на виробничих підприємствах України / В. В. Деркачова, С. Л. Катеринець // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління : „Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища”. – Донецьк, 2009. – Т. 10, вип. 120. – С. 61–72. – (Серія „Державне управління”).

54. Деркачева В. В. Формирование стратегии современного предпринимательства в рамках международного маркетинга Украины / В. В. Деркачева // Актуальные проблемы экономической теории и практики : сб. науч. трудов / Кубан. гос. аграр. ун-т ; под ред. В. А. Сидорова. – Краснодар, 2008. – С. 78–85.
55. Деркачова В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств / В. В. Деркачова // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2006. – № 61(84). – С. 451–456. – (Серія „Економічні науки”)
56. Деркачова В. В. Формування маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні : міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми розвитку АПК в контексті вступу України до СОТ”, 15-16 трав. 2008 р. / В. В. Деркачова // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2008. – Т.1 – № 90/94 – С. 232–240. – (Серія „Економічні науки”).
57. Дибб С. Н. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Н. Дибб, Л. К. Симкин. – СПб. : Питер, 2001 – 256 с.
58. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратеги. – 3-е изд. / Питер Дойль ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2003. – 538 с.
59. Длигач А. А. Стратегия конкурентного поведения в системе стратегического маркетинга / А. А. Длигач // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 7/8. – С. 32–37.
60. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
61. Эванс Дж. Маркетинг : сокр. пер. с англ. / Эванс Джоэл Р., Берман Б. ; под ред. А. А. Горечева. – М. : Сирин, 2004. – 278 с.
62. Экономическая безопасность Украины в условиях рыночных трансформационных процессов : моногр. / [В. Г. Ткаченко, В. И. Богачев, Ю. Н. Бабак и др.] ; под общ. ред. проф. В. Г. Ткаченко и проф. В. И. Богачева. – Ровеньки, 2007. – 330 с.

63. Єранкін О. О. Вплив аграрної політики на маркетингову діяльність підприємств АПК в Україні / О. О. Єранкін // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 29–39.
64. Жих Е. М. Маркетинг : «Как завоевать рынок?» / Е. М. Жих, А. П. Панкрухин, В. А. Соловьев. – М. : Лениздат, 1991. – 139 с.
65. Заблодская И. В. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК): основные понятия и подходы / И. В. Заблодская // Маркетинг и реклама. – 2007. – № 2. – С. 18–21.
66. Заблодська І. В. Регіональна промислова політика: питання теорії та практики : моногр. / І. В. Заблодська. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 344 с.
67. Заблодська І. В. Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємств хлібопекарної галузі : моногр. / І. В. Заблодська, З. Ф. Ляпин. – Луганськ : Вид-во СУДУ, 1999. – 164 с.
68. Закон України „Про Антимонопольний комітет України” від 26 листоп. 1993 р. №3659-ХІІ // Закони України . – Т. 6. – С. 114–124.
69. Закон України „Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 черв. 1996 р. № 236/96-ВР // Закони України . – Т. 10. – С. 303–311.
70. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11 січ. 2001 р. // Голос України . – 2001. – 17 лют.
71. Закон України „Про зерно та ринок зерна в Україні” від 4 лип. 2002 р. № 37- IV // Офіційний вісник України. – № 31. – С.123–144.
72. Закон України „Про стандартизацію” // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 31. – С. 145–146.
73. Закон України „Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини” // Відомості Верховної Ради. – 1998. – № 19. – С. 98.
74. Зелль А. Формы интернационализации экономической деятельности : пер. с нем. / А. Зелль – Institute for World Economics and international Management. University Bremen, 1998. – 116 с.
75. Зубець М. В. Про стратегію утвердження інноваційної моделі розвитку аграрної економіки / М. В. Зубець // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 23–31.

76. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
77. Канінський П. К. Підвищення конкурентоспроможності овочівництва / П. К. Канінський // Збірник „Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодення” : матеріали ювілейної міжнар. наук. конф. – К., 2009. – Ч. 2. – С. 217–220.
78. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М. П. Канінський // Економіка АПК. – 2009. – № 3. – С. 141–144.
79. Канінський П. К. Підвищення стабільності землеробства в Україні / П. К. Канінський // Збірник „Стратегія забезпечення сталого розвитку України”. – К., 2008. – С. 233–239.
80. Канінський П. К. Спеціалізація сільськогосподарських виробництв. моногр. / П. К. Канінський. – К. : ННЦ „Інститут аграрної економіки”, 2005. – 332 с.
81. Карнаухов С.Н. Повышение качества маркетинговых исследований на товарных рынках / С. Н. Карнаухов // Маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 27–34.
82. Кваснюк Б. К. Прочный фундамент для становления конкурентной политики / Б. К. Кваснюк // Економіка України. – 2004. – № 10. – С. 87–88.
83. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : [моногр.] / [Кизим М. О., Забродский В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С.] – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.
84. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : моногр. / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
85. Колесник В. М. Методичні аспекти оцінки ефективності маркетингу в сільськогосподарських підприємствах зернопродуктового підкомплексу / В. М. Колесник // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 78–82.
86. Кондратюк О. І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції / О. І. Кондратюк // Економіка АПК. – 2005. – № 10. – С. 109–112.

87. Конкуренція та її вплив на діяльність аграрних підприємств : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. [„Економіка підприємництва: проблеми теорії та практики”] (Донецьк, 2004 р.) – Донецьк : Наука і освіта, 2004. – Т. I. – С. 83–84.
88. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии : как создать, завоевать и удержать рынок : пер. с англ. Ю. Г. Каптуревского. / Филипп Котлер. – М. : АСТ, 2000. – 272 с.
89. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Филипп Котлер ; пер. с англ. : О. А. Третьяка, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.
90. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я : 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филипп Котлер. ; пер. с англ. Ю. Г. Каптуревского. – СПб. : Нева, 2003. – 219 с.
91. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. О. А. Третьяка. / Филипп Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг]. – 2-е европ. изд. – М. ; Спб. ; К. : Вильямс, 2000. – 646 с.
92. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер ; пер. с англ. В. Б. Бобровой. – М. : Прогресс, 1990. – 734 с.
93. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг : пер. с англ. А. Р. Ганиева и др. – 6-е изд. / Кревенс Дэвид. – М. : Вильямс, 2003. – 742 с.
94. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності змісту маркетингової стратегії підприємства / Н. В. Куденко // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Логістика. – Львів : Вид-во НУ „Львів. політехніка”, 2004. – № 499. – С. 72–78.
95. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування : дис. доктора екон. наук : 08.06.01 / Куденко Наталія Володимирівна. – К., 2003. – 503 с.
96. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.] / Н. В. Куденко – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
97. Куини Дж. Б. Маркетинговые стратегии / Куини Дж. Б. ; пер. с англ. Ю. Г. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 456 с.

98. Кузнєцова І. О. Класифікація суб'єктів зернового ринку / І. О. Кузнєцова // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 102–106.
99. Кулешова Г. М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві / Г. М. Кулешова // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 126–132.
100. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак.; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
101. Лебедев В.В. Математическое моделирование социально-экономических процессов / В. В. Лебедев. – М. : Изограф, 2004. – С. 24–55.
102. Лєтягіна І. П. Маркетингові дослідження збуту сільськогосподарської продукції / І. П. Лєтягіна // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 113–116.
103. Лирик І. О. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2006 : експерт. оцінка та аналіз УАМ / І. О. Лирик // Маркетинг в Україні . – 2007. – № 2. – С. 4–7.
104. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы, политика : пер. с англ. / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю. – 11-е изд. – М. : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.
105. Малік М. Й. Інноваційна діяльність як складова стратегії підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва / М. Й. Малік // Економіка АПК. – 2007. – № 6. – С. 81–86.
106. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : [моногр.] / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
107. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб. : Питер ; Питер Принт, 2004. – 267 с.
108. Морщенок Т. С. Внедрение системы стратегического маркетинга на предприятии / Т. С. Морщенок // Академічний огляд. – 2006. – №1. – С. 135–138.
109. Музика В. П. Розвиток інноваційного підприємства в агропромисловому виробництві України : [моногр.] / В. П. Музика – Львів : Кварт, 2005. – 306 с.

110. Наумов Ю. Ф. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах / Ю. Ф. Наумов // Економіка АПК. – 2003 – № 8. – С. 124–127.
111. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К. : ТОВ «ЕксОБ», 2002. – 560 с.
112. Носова Є. О. Ефективність маркетингових досліджень у підвищенні конкурентоздатності підприємств / Є. О. Носова // Економіка АПК. – 2006. – № 10. – С. 45–48.
113. Нужна О. А. Оцінка рівня конкурентоспроможності с/г підприємств / О. А. Нужна // Економіка АПК. – 2006. – № 4. – С. 110–115.
114. Оливье Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании : практ. рук. по использованию системы показателей : пер. с англ. / Оливье Н. Г., Рой Ж., Ветер М. – М. : Вильямс, 2003. – 304 с.
115. Орликовський М. О. Еволюційний процес зміни визначення поняття „стратегія” в економічній літературі / М. О. Орликовський // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 54–58.
116. Основи сільськогосподарської обслуговуючої кооперації / [Зіновчук В. В., Молдаван Л. В., Московський О.М. та ін.] ; за ред. В. В. Зіновчука. – К. : Вища освіта, 2001. – 464 с.
117. Осташко Т. Н. Інтеграція України до СОТ: реальні та уявні ризики для сільського господарства / Т. Н. Осташко // Економіст. – 2005. – № 10. – С. 30–33.
118. Павленко О. М. Конкурентоспроможність вітчизняного агропродовольчого виробництва на ринках ЄС / О. М. Павленко // Вісник аграрної науки. – 2009. – № 3. – С. 81–92.
119. Парамонова Т. К. Составляющие элементы системы маркетинговых коммуникаций / Т. К. Парамонова // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 67–73.
120. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств : [моногр.] / Пешко А. В. – К. : КВІЦ, 2007. – 272 с.

121. Полонець В. В. Чи варто використовувати PEST і SWOT- аналізи у стратегічному маркетингу? : [Досвід застосування, хибні уявлення, практичні поради] / В. В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2006. – №4. – С. 47–50.
122. Попова В. В. Становлення аграрного сектору економіки України в умовах міжнародної конкуренції / В. В. Попова // Економіка АПК. – 2005. – № 4. – С. 131–137.
123. Портер М. Э. Конкуренция : [учеб. пособие] / Майкл Э. Портер ; пер. с англ. Я. В. Заблоцкого – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
124. Портер М. Э. Международная конкуренция : конкурент. преимущества стран : пер. с англ. / Майкл Э. Портер. ; под. ред. В. Д. Щетинина – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
125. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. М. Олійника, Р. К. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
126. Продовольственная безопасность Украины в условиях рыночных трансформационных процессов : [моногр.] / [Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др.]. – Луганск : Книж. світ, 2004. – 137 с.
127. Продовольственная безопасность Украины: состояние, механизм обеспечения, проблемы : [моногр.] / [Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др.]. – Луганск : Книж. світ, 2004. – 152 с.
128. Продовольственная безопасность Украины и пути вхождения Украины в «новую экономику» : [моногр.] / [Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др.]. – Луганск : Книж. світ, 2004. – 160 с.
129. Решетникова И. Л. Социально-экономическая эффективность маркетинговых мероприятий / И. Л. Решетникова // Маркетинг: теория и практика. / Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ : Вид-во СНУ, 2006. – № 9. – С. 146–153.
130. Решетникова И. Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях : [моногр.] / Решетникова И. Л. – Луганск : Изд-во Восточноукр гос. ун-та, 1998. – 270 с.

131. Саблук П. Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд на майбутнє : у 3 т. / П. Т. Саблук. – К. : ІАЕ УААН, 2001. – Т. 2. – 482 с.
132. Саблук П.Т. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку / П. Т. Саблук – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 601 с. (Інформаційно-аналітичний збірник. (вип. 4).
133. Саблук П. Т. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку / П. Т. Саблук – К. : ІАЕ УААН, 2002. – 647 с. (Інформаційно-аналітичний збірник. (вип. 5).
134. Саблук П. Т. Витратно-ціновий аналіз у системі агромаркетингу / Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко О. С. – К. : ІАЕ УААН, 1996.– 136 с.
135. Саблук П.Т. Основи організації сільськогосподарського ринку / Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко Ю. С. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – 95 с.
136. Саблук П.Т. Підприємство в аграрній сфері економіки – 2-ге вид. / Саблук П. Т., Малік М. Й., Андрійчук В. Г. – К. : ІАЕ УААН, 1998. – 514 с.
137. Саблук П. Т. Реформування і розвиток підприємств промислового виробництва : посіб. у питаннях та відповідях / за ред. П. Т. Саблука.– К. : ІАЕ УААН, 1999. – 362 с.
138. Саблук П. Т. Ринок продовольства / П. Т. Саблук, В. І. Бойко – К. : ІАЕ УААН, 1996. – 277 с.
139. Саблук П. Т. Сільськогосподарська кооперація: суть та проблеми розвитку в Україні / Саблук П. Т., Малік М. Й., Крисальний О. В. – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 166 с.
140. Саблук П. Т. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : [практ. посіб.] / П. Т. Саблук – К. : ІАЕ, 2000. – 556 с.
141. Саблук П. Т. Що треба знати про маркетинг? / Саблук П. Т., Худолій Л. М., Рибінцев В. О. – К. : ІАЕ УААН, 1995. – 85 с.
142. Савчук С.И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблемы корректного использования показателей / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6(36). – С. 124–131.

143. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : ГУ „ЗІДМУ”, 2006. – 376 с.
144. Современный бизнес : учебник : в 2 т. / [Дэвид Дж. Речмен, Майкл Х. Мессон, Куртленд Л. Боуви, Джон В. Тилл.]; пер. с англ. Я. Х. Певзнера. – М. : Республика, 1995. – Т. 2. – 479 с.
145. Соколов Б. И. Экономика и экономическая теория / Соколов Б. И., Ткаченко В. Г., Богачев В. И. – СПб. ; Луганск : Книж. світ, 2001. – 308 с.
146. Соловйов І. О. Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів / І. О. Соловйов // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 103–109.
147. Соловйов І. О. Формування системи маркетингу в аграрній сфері економіки / І. О. Соловйов// Економіка АПК. – 2005. – № 2. – С. 100–105.
148. Сорокін О. Н. Рівень та характер конкуренції на вітчизняному ринку в контексті участі України в процесах інтеграції та глобалізації / О. Н. Сорокін // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 42–47.
149. Соціально-економічне становище України за 2007 рік [Електронний ресурс] // Повідомлення Державного комітету статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
150. Співак Є. М. Забезпечення конкурентоздатності підприємства на основі маркетингових досліджень / Є. М. Співак, О. В. Боярська // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2009. – Т.2 – № 90/94. – С. 199–205 . – (Серія „Економічні науки”).
151. Спивак Е. Н. Формирование конкурентоспособных организационно-правовых форм предприятий : метод. пособие / Е. Н. Спивак, Н. Г. Спивак, А. Н. Германенко – Луганск: Элтон-2, 2006. – 49 с.
152. Співак Є. М. Програма розрахунку виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств / Є. М. Співак, О. О. Капустін // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2009. – № 90/94. – Т. 2. – С. 205–211 . – (Серія „Економічні науки”).

153. Спивак Е. Н. Организационно-экономический механизм формирования предприятий инновационно-инвестиционного развития / Е. Н. Спивак // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ: Вид-во ТОВ ТРК „РКТ”, 2007. – № 73 (96). – С. 344–350.
154. Спивак Н. Г. Факторы формирующие конкурентоспособность предприятий : учеб.-метод. пособие для самостоятельного изучения дисциплины «Стратегия предприятия» / Н. Г. Спивак, Е. Н. Спивак, А. Н. Германенко. – Луганск : Элтон-2, 2006. – 49 с.
155. Споживання основних продуктів харчування населенням України : стат. зб. / Держ. комітет статистики. – К. : Держкомстат України, 2007. – С. 8
156. Степаненко С. І. Про визначення рівня конкурентоспроможності переробних підприємств / С. І. Степаненко // Економіка АПК. – 2001. – № 5. – С. 56–58.
157. Строков В. А. Управление маркетингом на предприятии / В. А. Строков. – М. : Хорс-2, 2004. – 239 с.
158. Суханов С. В. Диагностика внешней и внутренней среды, стратегический анализ как важнейшие этапы разработки эффективной долгосрочной маркетинговой программы развития предприятия. Практическая методология успешного проведения (шаг за шагом) / С. В. Суханов // WELCOME. – 2007. – № 6. – С. 9–16.
159. Сучасна аграрна політика України: проблеми становлення / [П. Т. Саблук, І. І. Лукінов та ін.] ; за ред. П. Т. Саблука, В. В. Юрчишина. – К. : ІАЕ УААН, 1996. – 664 с.
160. Таганов Д. Н. Сегментирование потребителей на основании иерархического анализа : маркетинговый инструментарий / Д. Н. Таганов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 32–42.
161. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 11. – С. 17–20.

162. Ткаченко В. Г. Основы макроэкономики : [учеб.-метод. пособие] / Ткаченко В. Г., Богачев В. И. и др. – Луганск : Книж. світ, 2002. – 160 с.
163. Ткаченко В. Г. Основы маркетинговой деятельности фирмы : учеб. пособие / Ткаченко В. Г., Брагинец Н. В., Богачев В. И. – Луганск : Книж. світ, 2000. – 236 с.
164. Ткаченко В. Г. Справочник предпринимателя : «Все о рынке и бизнесе». Т. 2 / Ткаченко В. Г., Богачев В. И. – Луганск : Книж. світ, 2001. – 120 с.
165. Ткаченко И. Н. Проблемы формирования маркетинговой товарной политики предприятия / И. Н. Ткаченко // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 1. – С. 16–19.
166. Товарні біржі в Україні : аналіз діяльності, законодавче поле, перспективи розвитку / [Саблук П. Т., Шпичак О. М. та ін.] ; за ред. П. Т. Саблука. – К. – 1997. – 428 с.
167. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [учеб. для вузов] / Артур Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
168. Трегобчук В. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми / В. М. Трегобчук // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 4–11.
169. Указ Президента України про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 груд. 2005 р. „Про стан агропромислового комплексу та заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки України” від 28 груд. 2005 р. № 1867/ 2005. // Офіційний вісник України. – 2005. – № 52. – С. 314–317.
170. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 886 с.
171. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

172. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
173. Федоришин О. М. Маркетингові дослідження: ми в руслі світових тенденцій / О. М. Федоришин // Маркетинг в Україні . – 2007. – № 2. – С.8–9.
174. Федосеев В. В. Экономическо-математические методы и модели в маркетинге / В. В. Федосеев, Н. Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ–Дана, 2001. – 159 с.
175. Франчук И. А. Маркетинговая стратегия конкуренции: моделирование, алгоритмизация и квантификация выбора / И. А. Франчук // Маркетинг. – 2007. – №2. – С. 192–199.
176. Хассней Д. Конкуренция и стратегии / Хассней Д. ; пер. с англ. Я. В. Заблоцкого. – М. : Вильямс, 2003. – 395 с.
177. Ціноутворення в умовах формування ринкових відносин в АПК / [Саблук П. Т., Ситник В. П. та ін..] ; за ред. Андрійчука В. Г. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – 501 с.
178. Чапко І. О. Дослідження ринку пшениці на прикладі Полтавської області / Чапко І. О., Седік Д. Н. – К. : ЦПЕР, 1998. – 19 с.
179. Черваньов Д. М. Сучасні проблеми маркетингу національної економіки у глобальному середовищі / Д. М. Черваньов // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 54–58.
180. Шатохин М. Н. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственного производителя / М. Н. Шатохин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2006. – №1. – С. 34–37.
181. Шегда А. В. Оценка конкурентоспособности аграрного предприятий / Шегда А. В., Литвиненко Т. Г., Нахаба Г. П. // Фінанси України. – 2003. – № 8. – С. 66–73.
182. Шепіцен А. О. Конкурентоспроможність аграрної продукції України напередодні приєднання до СОТ / А. О. Шепіцен // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 56–59.

183. Шпичак О. М. Підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва / О. М. Шпичак // Економіка АПК. – 2004. – № 6. – С. 115–121.
184. Шульц Д. Е. Новая парадигма маркетинга : интегрируемые маркетинг. коммуникации / Дон Е. Шульц, Стэнли И. Танненбаум, Роберт Ф. Лаутерборн. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 233 с.
185. Шуста Т. Н. Конкурентні переваги міжнародного маркетингу та напрями їх застосування в Україні / Т. Н. Шуста // Економіка України. – 2006. – № 6 – С. 115–121.
186. Andrews K. “Corporate strategy the essential intangibles”, McKinsey Quarterly, Autumn, 1984. – 327 p.
187. Chandler A. D. Strategy and Structure / Chandler A. D. – Cambridge. MA: MIT press, 1962. – 513 p.
188. Kohls R. L., Uhl J. N. Marketing of Agricultural Products. (8th edition) / Kohls R. L., Uhl J. N. – USA : Macmillan Publishing Co., Inc., 1998. – 650 p.
189. Porter M. Competitive Advantage / Porter M. – New York : McMillan Publishing Co, Inc., 1985. – 576 p.
190. The theory of endowment, intra-industry and multi-national trade // Journal of International Economics. – 2000. – №2(52). – p. 118.