

цінтом рангової кореляції Спирмена [2]. Помітимо, що часті зміни значень коефіцієнтів кореляції з позитивних на негативні, і навпаки, причому з великою амплітудою, можна інтерпретувати як неупорядковане, неузгоджене управління.

Якщо фактичний ряд показників відповідає або наближається до нормативного, ступінь організованості потенціалу, ефективність реакцій системи управління будуть відповідати обраній ринковій меті. У протилежному випадку, тобто коли ці дві структури розходяться, ми одержуємо сигнал про неправильно обрані способи досягнення мети й, отже, про зниження якості управління. Найгірший стан наступає, якщо фактична структура показників обернена до нормативної.

Експертні опитування, проведені серед головних фахівців і керівників підприємств різних галузей, підтвердили обґрунтованість і прийнятність викладеного підходу до оцінки якості управління й дозволили розширити уявлення про можливість його використання. Крім основного призначення, з його допомогою можна:

- виявляти недоліки планування;
- розширити можливості аналізу виробничо-господарської діяльності, увівши нові способи виміру;
- виявити на ранніх стадіях настання кризових станів підприємства;
- глибше зрозуміти характер процесів формування й реструктуризації системи управління й потенціалу підприємства;
- забезпечити системність у роботі інженерних і функціональних служб і більшу обґрунтованість розробки стратегічних напрямків розвитку й ін.

Таким чином, оцінка якості управління покликана виявляти й відбивати тенденції її зміни в часі, вона підбиває загальний підсумок зусиллям працівників багатьох служб, служить базою для проведення деталізованої оцінки, здійснюваної за допомогою факторного, системного, морфологічного, функціонально-вартісного й інших відомих методів аналізу, результати яких використовуються для вироблення конкретних технічних, організаційних і інших рішень.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Визначено якість управління як сукупність властивостей, що визначають можливість створення належних умов для ефективного функціонування, розвитку й забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору, інтегрування й комбінування засобів впливу на певні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища.

2. Відмічено, що якість управління варто оцінювати по рівнях, відповідно критерії оцінки по своїй природі й масштабності будуть різними.

3. Встановлено, що якщо оцінка використовується для оперативного вдосконалювання діяльності підрозділів і процесу прийняття управлінських рішень, необхідно: виявити зовнішні й внутрішні фактори, що обумовили значення й пріоритети показників фактичної структури, установити їхній вплив; розробити й здійснити заходи щодо підвищення якості управління; провести повторну оцінку досягнутого рівня якості управління.

Після проведення оцінки якості управління підприємством ресторанного господарства необхідно провести аналіз задоволеності клієнтів послугами закладу ресторанного господарства з метою вибору найбільш оптимальної маркетингової стратегії для ПРГ.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
2. Сименко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сименко. – Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 349 с.



УДК: 005.332.4:338,45:637.52:061.5

СЕДІКОВА І.О., асистент, МОЧАЛОВА А.В., студ.  
Одеська національна академія харчових технологій.

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті розглянуті аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості. Запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності виробництва і переробки м'яса і м'ясної продукції.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, стратегія, конкурентоспроможність, ринок м'яса, підприємство.

In the articles considered competitiveness provide aspects of meat industry enterprises. The competitiveness increase ways of meat and meat products production and processing are offered there too.

**Keywords:** competitive advantage, strategy, competitiveness, market of meat, enterprise.

**Вступ.** Необхідність стабілізації й розвитку м'ясної промисловості, насиченість ринку вітчизняними та імпортними товарами, підвищення вимог споживача до якості і безпеки м'ясної продукції посилюють конкуренцію на ринку. Це потребує формування стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Створення конкурентних переваг є метою стратегічного управління підприємством, визначальним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Для цього підприємствам необхідні ефективні інструменти стратегічного управління.

**Постановка завдання.** У дослідженнях вітчизняних вчених аналізувалися різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проте в сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також відсутні теоретичні розробки, які б враховували особливості досягнення конкурентних переваг підприємствами різних галузей. Набуває вагомого значення вирішення цієї проблеми безпосередньо на рівні підприємств окремих галузей харчової промисловості, зокрема м'ясної.

**Результати.** В економічній літературі приділяється значна увага проблемам забезпечення конкурентних переваг підприємств, зокрема у сфері агропромислових формувань. За М. Портером, розробка стратегії конкуренції визначається чітким

розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [3]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії підприємства впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби ТОП-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; соціально-політичні фактори.

Процес формування стратегії конкуренції включає:

- аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства;
- визначення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування конкурентних стратегій [3].

Згідно з Ю. Івановим конкурентна стратегія повинна розроблятися за такими напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі; розробка заходів, що дають перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів [4]. На думку вченого процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив. У табл. 1 представлені основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Етап	Характеристика етапів
Постановка цілей	Розробка та постановка коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження: макросередовища; мікросередовища.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливі погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: використання адміністративних важелів; за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Джерело: [5]

Проведене дослідження термінологічного апарату теорії конкуренції дозволило зробити висновок, що конкурентні переваги – це сукупність ключових факторів успіху, які дозволять забезпечити підприємству позиції лідера на ринку у довгостроковій перспективі [2, с. 23 – 24].

Аналіз стану м'ясного підкомплексу в Україні показує, що виробництво і переробка конкурентоспроможної м'ясної продукції перебуває на низькому рівні. Ефективність діяльності на ринку м'яса і м'ясної продукції багато в чому залежить від підприємств, які займаються виробництвом, пере-

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

робкою і реалізацією даної продукції, їх конкурентними перевагами на ринку. Проведений аналіз ринку підприємств м'ясопереробної промисловості виявив такі тенденції: зменшення в усіх категоріях господарств поголів'я великої рогатої худоби: поголів'я ВРХ зменшилось на 3,2%, свиней – збільшилось на 9,3%, птиці – збільшилось на 7,3%; виробництво м'яса всіх видів у забійній вазі за даними 2009 р. порівняно з 2008 р. зменшилося на 0,1%. Макроекономічні показники розвитку м'ясної промисловості свідчать про зростання цього ринку

(табл. 2), високу потенційну місткість, зростання вітчизняного виробництва та асортименту м'ясних продуктів. Активний розвиток птахівництва останніми роками значно збільшив обсяги м'ясопереробки. При цьому споживання м'ясних продуктів населенням залишається нижче норми. Великі і середні м'ясокомбінати прагнуть випускати всі найменування продукції. Асортимент середніх м'ясопереробних підприємств налічує понад 100 найменувань продукції, а великих – понад 300. Таким чином виробники розширюють свою присутність на ринку.

Таблиця 2

**Динаміка темпів зростання промислового виробництва м'яса та м'ясопродуктів в Україні  
(у % до попереднього року)**

Показник	Роки								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. М'ясо (включаючи субпродукти 1-ї категорії)	95,2	83,0	137,7	124,3	85,5	116,4	113,6	122,6	121,0
2. Ковбасні вироби	109,4	95,4	125,1	129,7	122,5	93,1	97,4	109,6	108,4
3. М'ясні напівфабрикати (включаючи з м'яса птиці)	120,3	165,6	203,8	134,3	303,4	64,5	104,9	118,0	114,2

Джерело: дані Держкомстату України

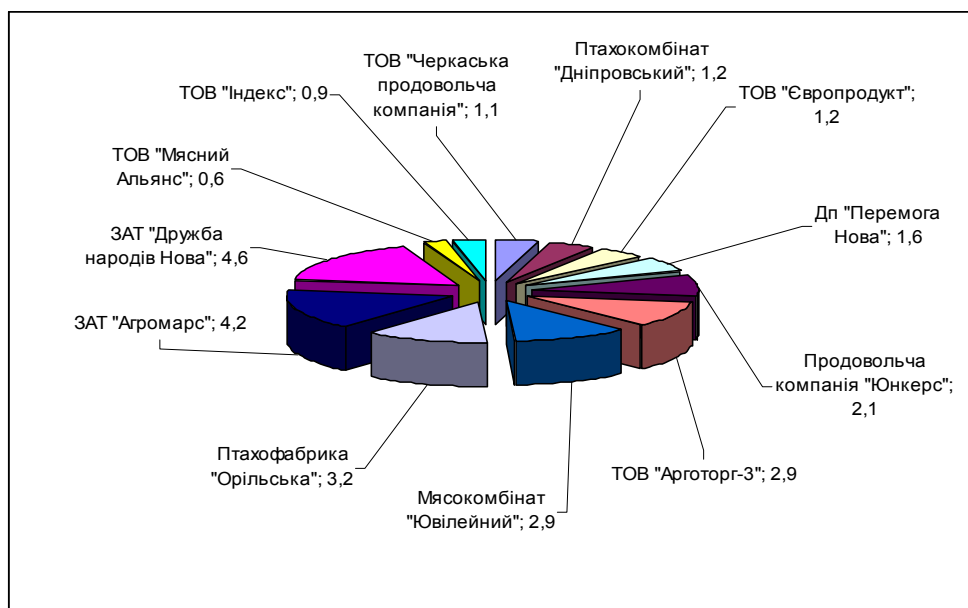
На розвиток промисловості негативно впливають дефіцит вітчизняної сировини, підвищення витрат на її постачання і дистрибуцію готової продукції. Так, дефіцит м'яса у 400 – 500 тис. т на рік, який виник унаслідок зменшення поголів'я худоби і падіння її продуктивності, призвів до підвищення цін на внутрішньому ринку, зниження завантаження вітчизняних переробних підприємств, і, як наслідок, до втрати ними конкурентних переваг. Доведено, що в рамках регіонів ринок м'яса та м'ясної продукції представлений, переважно, монополістичною конкуренцією, окремі його сегменти помірно концентровані. Сильні конкурентні позиції на ринку м'ясопродуктів займають 12 підприємств, з них половина спеціалізується на виробництві продукції з м'яса птиці (рис. 1).

Перехід на ринкові умови господарювання в м'ясній індустрії супроводжувався змінами взаємозв'язків між її сферами. Відсутність послідовної державної політики відносно агропромислового комплексу, диспаритет цін на продукцію сільського господарства і промислову продукцію, недосконалість законодавства, що не забезпечує вітчизняного товаровиробника і споживача, зниження доходів населення привели до зниження обсягів виробництва і ефективності м'ясопереробних підприємств.

Говорячи про якість продукції, необхідно відзначити, що на даний час продукція аграрної сфери не відповідає вимогам міжнародних стандартів. У вітчизняній практиці при визначенні

якості продукції сільського господарства використовуються державні стандарти, розроблені в 80-х р. ХХ ст., що є перешкодою для експорту українських м'ясопродуктів. Тому Україна повинна прийняти зобов'язання щодо введення міжнародних стандартів, фітосанітарних і ветеринарних правил і норм. З метою формування конкурентних переваг підприємствам-виробникам м'яса і м'ясних продуктів можна рекомендувати показник "безпека", підтверджувати документацією про проведення обов'язкової сертифікації. Давати повну характеристику споживчим якостям, підкреслювати корисність і безпеку даної продукції.

В умовах конкуренції поява інноваційних продуктів грає ключову роль при утриманні позицій підприємства на ринку. Ринок м'ясопродуктів насичений пропозиціями, схожими за ціною і якістю, що змушує виробників акцентувати увагу на випуску інноваційних продуктів. Важливим для підприємств може стати вибір високотехнологічного обладнання, передових технологій. Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку м'ясопереробним підприємствам може принести виробництво високомаржинальних продуктів (до них відносять продукти швидкого приготування) з натурального м'яса з додаванням різних інгредієнтів: сиру, грибів тощо. Ця продукція не піддається заморожуванню, тривалі терміни зберігання досягаються за рахунок спеціальної упаковки. Окрім високої рентабельності такі продукти відрізняє високий рівень інновацій.



Джерело: розроблено авторами на основі [6,7]

Рис. 1. Частка підприємств-лідерів на ринку м'яса і м'ясопродуктів, (%)

**Висновки.** Отже, резервами підвищення конкурентоспроможності виробництва і переробки м'яса і м'ясної продукції можуть стати: підвищення якості та безпеки продукції, збільшення продуктивності праці, формування м'ясних кластерів, вдосконалення ціноутворення, освоєння інновацій.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання-Пресс, 2004. – 645 с.
2. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк, 2006. – 294 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер / Пер. с англ. – М. : Альпина, 2005. – 715 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 – 384 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С. М. Кліменко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
6. Калинин Н. Мясные тромбы / Н. Калинин, А. Степанец // АПК-Информ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apk-inform.com>.



УДК 637.1+346.548

ЛИСЮК В.М., канд. екон. наук, доцент, ЧМУТ А.В., аспірант

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса

### ПЕРСПЕКТИВИ І НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ (СЕКТОРНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ)

В статті запропонована методика секторного аналізу ринку молока та молочної продукції по його секторам та визначення проблем та факторів, що впливають на його розвиток

**Ключові слова:** ринок молочної продукції, сировинний сектор, виробництво молока, споживання молока.

The article analyzes the market of milk and dairy products in key segments and determining the factors that influence its development.

**Keywords:** dairy produce market, feedstock sector, dairy farming, milk consumption.

**Вступ.** Інтенсивний розвиток ринку продовольчих товарів і, зокрема, молока та молочної продукції, зумовлює необхідність його докладного

аналізу. Ринок молочних продуктів наразі характеризується недостатньою кількістю якісного сировинного матеріалу на фоні щорічного зниження