

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**РОТАНОВ ГЕННАДІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 65.012.32.009.12

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ  
СФЕРИ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

**Одеса – 2014**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Таврійському національному університеті ім. В.І. Вернадського Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**Топіха Валерій Іванович**,  
Одеська національна академія харчових технологій., професор кафедри економіки промисловості.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
академік НААН  
**Малік Микола Йосипович**,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН України, завідувач відділу розвитку підприємництва і кооперації;

доктор економічних наук, доцент  
**Білоусов Олексій Михайлович**,  
Міжнародний університет бізнесу і права,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії;

доктор економічних наук, доцент  
**Місюк Микола Васильович**,  
Подільський державний аграрно-технічний університет, в.о. професора кафедри економіки підприємств і соціально-трудових відносин.

Захист відбудеться «23» вересня 2014 року о 10-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.04. в Одеській національній академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, конференц-зала.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеської національної академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112.

Автореферат розісланий «22» серпня 2014 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.С. Кайтанський

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Розвиток української економіки свідчить про те, що економічні реформи, що спрямовані на забезпечення і підтримку переходу підприємств агропродовольчої сфери до ринкових умов господарювання в даний час поки не досягли очікуваних результатів. Це підтверджується нестійкістю основних показників виробничо-господарської діяльності підприємств агропродовольчої сфери і вкрай низькою конкурентоспроможністю на внутрішніх і зовнішніх ринках. Одна з основних причин такого стану полягає в тому, що процеси управління на більшості підприємств агропродовольчої сфери продовжують випробовувати застарілі механізми та принципи досягнення результатів.

Значний вклад у теорію конкурентних відносин внесли вчені економісти Т.В. Аверіхіна, Р. Акофф, І.М. Алтухова, А.І. Амоша, М.Є. Анненков, Д.К. Бобришев, А.І. Булеєв, В. Геєць, А. Глухов, Є. Горбач, С.Г. Дубова, Р.М. Журіло, В.П. Еферін, Є.Т. Карапетян, Н.В. Кічук, В.М. Косарев, А.В. Котлик, Н.Н. Лепа, М.В. Макаренко, А. Маренич, О.Б. Наумов, Е.А. Олейніков, В.А. Павлова, М.Е. Портер, Т.П. Решетникова, В.П. Ситник, Г.Ю. Ткачук, Г.Г. Ушаков, Р.А. Фатхутдинов, О.С. Харітонова, А.В. Череп, М.В. Чухрив, А.С. Шумілова, М.А. Юдін та ін.

Над питаннями управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема агропродовольчої сфери, працюють визначні фахівці – С.А. Агапцов, О. Алімов, О.О. Андрухова, В.О. Аніщенко, С.О. Ареф'єв, В.Й. Бакай, К.В. Безверхій, Н.В. Белікова, О.В. Білоцерківський, О.М. Білоусов, В.В. Божкова, В.Г. Бурлака, Н.С. Доценко, О.С. Жданова, Л.М. Закревська, І.Ю. Єпіфанова, В.А. Зінченко, Ю.Б. Іванов, В.І. Карюк, Т.С. Клебанова, К.О. Латишев, М.Й. Малік, О.В. Маслюк, М.В. Місюк, О.В. Нусінова, А.А. Пилипенко, Е.В. Раєвнева, К.Г. Сердюков, В.І. Топіха, О.Ю. Фірстова, А.В. Хмелевська, Ю.О. Цевух, М.М. Шевченко та багато інших.

Проте ряд проблем управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери потребують додаткових досліджень, зокрема: сутність системи управління конкурентоспроможністю, формування підходів до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю, удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю, формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

Розв'язання цих проблем сприятиме розробці комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. Тому пошук шляхів вдосконалення механізмів та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери є досить актуальним, що і зумовило вибір теми дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Зокрема, при виконанні науково-дослідної теми «Розвиток національного менеджменту за

умов ринкових трансформацій та глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0108U000341, 2008-2012 рр.) автором обґрунтовано основні напрями механізму управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. Результати досліджень автора, а саме методичний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери використано при виконанні державної бюджетної теми № 1/46 «Кон'юнктура світового та регіональних ринків за УКТЗЕД 01-24» (номер державної реєстрації № 0108U0008131).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій з формування стратегії і механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

Спрямування досліджень для досягнення мети вимагало вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні засади процесу управління конкурентоспроможністю, розкрити його сутність і характерні особливості для підприємств агропродовольчої сфери;
- розробити модель інформаційної взаємодії підприємств агропродовольчої сфери в умовах конкурентного середовища;
- обґрунтувати механізм формування унікальної ціннісної пропозиції, що враховує взаємозв'язок брендингової політики і конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери;
- розробити підходи до формування інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери;
- обґрунтувати модель вивчення ринку харчової продукції;
- удосконалити підходи до прогнозування факторів конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери;
- розробити технологію розробки стратегії позиціонування підприємств агропродовольчої сфери;
- удосконалити механізм відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери;
- обґрунтувати систему управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери в нестабільних економічних умовах;
- розробити комплекс критеріїв управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери;
- сформувати підходи до організації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери з врахуванням концепції маркетингу;
- обґрунтувати функціональну структуру механізму управління організаційною культурою підприємств агропродовольчої сфери.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних, методичних і практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження являються праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що присвячені дослідженням організаційних і управлінських аспектів конкурентоспроможності.

Дослідження базувалося на фундаментальних положеннях теорії конкурентоспроможності, що визначає концептуальні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств агропродовольчої сфери. При викладі результатів дослідження застосовувалися загальнонаукові і спеціальні методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (при постановці цілей і визначенні завдань дослідження), системного аналізу, аналогій, порівнянь, декомпозиції, порівняльного аналізу, експертних оцінок тощо.

Обґрунтування теоретичних положень і аргументація висновків і рекомендацій здійснювалися на основі загальнонаукових методів пізнання: діалектичного, системно-функціонального і логічного, а також спеціальних прийомів економічного аналізу, а саме: статистичного, порівняльного, інструментарію еволюційної динаміки, експертних оцінок та ін.

Інформаційно-емпірична база дослідження представлена матеріалами монографій, статей і періодичних видань вітчизняних і зарубіжних економістів, науково-практичних конференцій, симпозіумів, семінарів з проблем управління конкурентоспроможністю, розвитку і зміцнення економічних зв'язків підприємств агропродовольчої сфери, статтями і науковими звітами, що розміщені на Інтернет-порталах і Web-сторінках провідних науково-дослідних центрів, вузів та видавництв.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій з формування стратегії і механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. Найбільш важливі наукові результати, отримані у процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають у наступному:

*вперше:*

- розроблено модель інформаційної взаємодії підприємств агропродовольчої сфери в умовах зростання агресивності конкурентного середовища, що включає взаємодію постачальників, конкурентів, посередників, партнерів, клієнтів і виробників та дозволяє покращити конкурентну перевагу у розробці нових технологій та зниженні рівня витрат у виробництві, сфері розподілу та збуту харчової продукції;

- обґрунтовано механізм формування унікальної пропозиції, що враховує взаємозв'язок брендингової політики і конкурентоспроможності та дозволяє одержати можливість вкладати більше коштів у модернізацію, пошук і тестування нових способів впливу на споживача харчової продукції;

- розроблено підходи до формування інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, що включають людський потенціал працівників, культуру праці, організаційну структуру, імідж і популярність торговельної марки та дозволяють забезпечити функціональну взаємодію всіх рівнів і ланок управління щодо пошуку інформації, обробки баз

даних, формування фонду інтелектуальної власності, розвитку освітньої та наукової діяльності;

- обґрунтовано модель вивчення ринку харчової продукції, що враховує виявлення конкурентів, визначення їх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін і дозволяє визначити їхні поточні завдання, стратегію, головні переваги, недоліки і можливі наступні шляхи та вирішення;

*удосконалено:*

- методичні підходи до прогнозування факторів конкурентоспроможності, відмінність яких від існуючих полягає в оцінці сили прояву кожного зовнішнього фактору ринкового середовища, використання їх дозволяє визначити в рамках одного сценарію розвитку потенційні можливості підприємств агропродовольчої сфери;

- технологію розробки стратегії позиціонування підприємств агропродовольчої сфери, що на відміну від інших, ґрунтується на вивченні перспектив розвитку, аналізі конкурентної позиції, виборі стратегії, вивченні напрямків диверсифікації діяльності та дозволяє виявити основних конкурентів у рамках обраного цільового сегменту;

- механізм відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, що на відміну від існуючих, включає підготовку кадрового потенціалу, впровадження нових технологій управління кадровим потенціалом та дозволяє в більш короткі строки отримати бажаний результат щодо будь-якої проблеми в кадровій сфері;

- систему управління конкурентоспроможністю, що враховує організацію моніторингу конкурентоспроможності та дозволяє здійснити організаційно-економічний вплив на підвищення результативності діяльності виробників агропродовольчої сфери в нестабільних економічних умовах;

*дістали подальшого розвитку:*

- трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери» як комплекс управлінських рішень, які визначають довгострокове забезпечення розвитку виробників харчової продукції, що стає в сучасних умовах основою поступального розвитку всієї виробничої та соціально-економічної системи;

- комплекс критеріїв управління конкурентоспроможністю, що включають показники діагностики виробничої діяльності, оцінки фінансового стану і ефективності організації збуту та дозволяють швидко та об'єктивно одержати картину становища підприємств агропродовольчої сфери на ринку;

- підходи до організації маркетингової діяльності, що на відміну від існуючих, враховують ретельне і всебічне вивчення ринку, та дозволяють визначити перелік критеріїв відповідності організаційної структури підприємств агропродовольчої сфери концепції маркетингу;

- функціональна структура механізму управління організаційною культурою виробників харчової продукції, яка включає алгоритм взаємодії методів і інструментів управління, що спрямовані на формування і підтримку на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у можливості використання теоретико-методологічних, методичних і практичних розробок і пропозицій у діяльності підприємств агропродовольчої сфери при формуванні конкурентних стратегій, органами влади різних рівнів при розробці галузевих і регіональних стратегічних програмних документів.

Результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у практичній діяльності: Міністерства аграрної політики і продовольства Автономної Республіки Крим (довідка №15/2915-26 від 26.12.2013); Постійної комісії з питань регіонального розвитку, будівництва та контролю за приватизацією Верховної Ради Автономної Республіки Крим (довідка № 12-14/111 від 10.12.2013); Департаменту агропромислового розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 04-02-21/1049 від 27.05.2014); Департаменту агропромислового розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації (довідка № 763-02/231 від 20.05.2014); ПАО «Криммолоко» (довідка № 01-08/11 від 15.08.2013); Державного концерну Національне виробничо-аграрне об'єднання «Масандра» (довідка № 35/10-12 від 05.10.2012); в навчальному процесі Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського (довідка № 1012/11с від 09.10.2013).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і висновки дисертаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях, форумах та симпозіумах, зокрема: Міжнародній конференції «Реформування та розвиток науки: сучасні виклики» (Київ, 2 лютого 2013р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка и управление: вызовы и перспективы» (Дніпропетровськ, 4-5 лютого 2013 р.); III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Фінансово-кредитний механізм в соціально-економічному розвитку країни» (Макіївка, 20-21 лютого 2013 р.); науковій конференції «Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку» (Тернопіль, 21 лютого 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка в условиях глобализации: проблемы, тенденции, перспективы» (Дніпропетровськ, 25 лютого – 1 березня 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Энергообеспечение, энергосбережение, альтернативные источники энергии» (Харків, 1 березня 2013 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (Київ, 14-14 березня 2013 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна теорія в умовах глобалізації економіки» (Донецьк, 20-21 березня 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Особливості ефективного управління підприємствами в умовах глобальних викликів» (Чернівці, 22 березня 2013 р.); науковій конференції «Бізнес та інновації у

сучасному світі» (Луганськ, 1 квітня 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Формування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах суспільних трансформацій (Чернівці, 18-19 квітня 2013 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств» (Кривий Ріг, 23-24 квітня 2013 р.); II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стан та перспективи соціально-економічного розвитку підприємств (Сімферополь, 10-12 травня 2013 р.) та інших.

**Публікації.** За матеріалами дослідження опубліковано 35 наукових праць, з них 33 без співавторів: 2 монографії, 22 статті у наукових фахових виданнях, 11 наукових публікації в матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 44,5 у.д.а., з яких 42,1 у.д.а. належать особисто автору.

**Обсяг і структура дисертації.** Робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 461 сторінку, у тому числі 390 сторінок основного тексту. Робота містить 43 таблиці та 30 рисунків. Список використаних джерел налічує 489 найменувань на 49 сторінках. У роботі вміщено 14 додатків загальним обсягом 22 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «**Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери**» визначено сутність конкурентоспроможності та конкурентних відносин, окреслено теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

Встановлено, що у самому широкому розумінні стосовно до економічної сфери конкурентоспроможність означає володіння інструментами, що створюють переваги для суб'єкта економічного розвитку, причому вони можуть ставитися до різних суб'єктів конкурентної боротьби - видів продукції, підприємств (товаровиробників), галузей, і, нарешті, країн. Конкурентоспроможність розглядається як з факторної, так й у результуючій площині.

Конкурентоспроможність підприємства займає визначальне місце в теорії конкурентоспроможності, яка визначається як можливість запропонувати товар, який задовольняє конкретні вимоги споживача в необхідній кількості, у потрібний термін і на найбільш вигідних умовах (сервісне оформлення та обслуговування, ціна товару, базисні умови поставки, можливість відстрочки платежу, знижки тощо).

Стосовно ринкових позицій підприємства та в рамках теорії ефективної конкуренції виділено два основних підходи до визначення критерію конкурентоспроможності: структурний і функціональний. При використанні структурного підходу, оцінка становища може бути здійснена, виходячи з рівня

монополізації галузі, тобто концентрації виробництва й капіталу, та бар'єрів для підприємств, що виходять на ринок.

Доведено, що конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери є складною багатоаспектною категорією, що синтезує та інтегрує в собі значну кількість факторів, що можуть характеризуватися й оцінюватися не тільки в реальному масштабі часу, але й у майбутньому, тому вона підрозділяється на фактичну й стратегічну. Отже, у теперішньому часі конкурентоспроможність об'єкту є фактичною, а в перспективі - стратегічною.

Призначення управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери полягає в наступному: у встановленні й ранжируванні важливих і довгострокових цілей відтворювального процесу, які відповідають вимогам розвитку в цілому; в оцінці й критичному розгляді ймовірних шляхів досягнення встановлених стратегічних цілей у передбачуваних зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування; у виборі й поетапній реалізації рішень, що забезпечують з одного боку, раціональне виконання економічно обґрунтованих проектів в умовах існуючої економічної системи, а з іншого боку - ефективну адаптацію відтворювального процесу до несподіваних зовнішніх змін.

За своєю предметною суттю управління конкурентоспроможністю відноситься лише до основних процесів на підприємствах агропродовольчої сфери та за їх межами, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування економічного конкурентного потенціалу.

Встановлено, що необхідність управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери обумовлюється, насамперед, швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій у кризовий час. Крім того, важливою передумовою переходу на управління конкурентоспроможністю виробників харчової продукції є процес глобалізації і міжнародної конкуренції, а також вимоги міжнародної стандартизації.

У цих умовах управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери нами розуміється як комплекс управлінських рішень, які визначають довгострокове забезпечення розвитку виробників харчової продукції, що стає в сучасних умовах основою поступального розвитку всієї виробничої соціально-економічної системи.

Діяльність щодо управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери спрямована в першу чергу на досягнення їх лідируючої конкурентної позиції, що повинна забезпечувати тривалу конкурентоспроможність.

Кінцевий продукт управління конкурентоспроможністю можна представити у вигляді двох складових: сформований стратегічний конкурентний потенціал підприємств агропродовольчої сфери, що здатний забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі на вітчизняному й світовому ринках; створена внутрішня структура, що забезпечує чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

Визначено, що управління конкурентоспроможністю пов'язане з формуванням і розвитком майбутнього конкурентного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, що містить у собі їх здатність відновляти і формувати нові матеріальні, інвестиційні, інноваційні, фінансові, кадрові й інформаційні ресурси, а також виробляти нові конкурентоспроможні харчові продукти, що створені на базі нових технологій, які мають високу якість та рівень конкурентоспроможності, новизну і будуть користуватися попитом у споживачів.

Здатність підприємств агропродовольчої сфери безупинно формувати, постійно обновляти й розвивати свій конкурентний потенціал є важливим і основним показником ефективності управління конкурентоспроможністю. В умовах триваючої фінансово-економічної кризи підприємства агропродовольчої сфери повинні не тільки вміти ефективно використовувати свій ресурсний і конкурентний потенціал, але й створювати умови для формування нових конкурентних переваг.

Доведено, що при розробці концепції управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери необхідно враховувати вплив глобалізації, що сприяє розвитку конкуренції господарюючих суб'єктів, залученню прямих і портфельних інвестицій. У даних умовах перевага підприємств агропродовольчої сфери обумовлюється наявною в них стратегією розвитку високих технологій, інноваційного підприємництва та ефективної економічної політики.

Дослідження показують, що політика в галузі управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери повинна мати: чітко сформульовані цілі і стратегію; органи управління, що реалізують функції, які забезпечують досягнення сформульованих цілей; інформаційну систему, що формує інформаційне уявлення об'єктів регулювання, достатню для реалізації функцій стратегічного управління.

Важливим компонентом управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери є стратегія, оскільки майбутнє в основному важко передбачити. Слід зазначити, що сучасний тип змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань і інформаційних потоків настільки значне, що вибір стратегії представляється єдиним способом формального прогнозування вирішення проблем конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери та можливостей її підвищення.

Формування конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є стратегією переведення в глобально інтегровану конкурентоспроможну систему. Головна мета стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери полягає в тому, щоб визначити фактичну конкурентоспроможність, що у цей час перебуває на досить низькому рівні, на бажано високий у майбутньому.

Встановлено, що стратегія ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери - це модель, що інтегрує в єдине ціле весь їх стратегічний конкурентоспроможний потенціал. В умовах посилення глобалізації й міжнародної конкуренції, що викликана

триваючою фінансово-економічною кризою, досить важливо правильно сформулювати механізм реалізації стратегії, який повинен враховувати можливості коректування її положень відповідно до змін зовнішнього середовища й залежно від соціально-економічної ситуації.

У цей час кожне підприємство агропродовольчої сфери вибудовує свій шлях досягнення високого рівня конкурентоспроможності на основі факторів виробництва, а також факторів розвитку, що має ряд особливостей: збільшення нематеріальної складової в діяльності господарюючих промислових суб'єктів; посилення ролі новизни у забезпеченні конкурентних переваг; нестабільність організаційного середовища, збільшення інтенсивності змін зовнішнього середовища; посилення впливу людського фактору на результати діяльності; подальша диференціація потреб споживача, що стимулює появу нових видів харчової продукції; збільшення частки творчої, інтелектуальної праці людини в порівнянні з фізичною, ручною працею.

Наш підхід до формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю ґрунтується на принципах системного підходу, а також міждисциплінарної методології дослідження підприємств агропродовольчої сфери. Даний підхід має наступні переваги: створення передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери через ініціювання реальних і цілеспрямованих інноваційних змін її управління; формування й прогнозування кількісних значень ключових індикаторів, які дозволяють здійснити моніторинг реалізації стратегії; проведення змін, що спрямовані на підвищення ефективності адміністративного управління, а, отже, підвищення ймовірності успіху реалізації стратегії; використання більш досконалих методів аналізу конкурентних переваг; збалансованість стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю.

У цьому зв'язку пошук нових шляхів розробки стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери може виступати об'єктом самостійного дослідження. Процес розробки стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю повинен складатися з трьох основних етапів: аналізу існуючого стану фактичної конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери; аналізу існуючих стратегій підвищення конкурентоспроможності виробників харчової продукції; аналізу ефективності соціально-економічного розвитку.

Доведено, що реалізація стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери в першу чергу потребує вирішення наступних основних завдань: створення концептуальної моделі системи ефективного управління конкурентоспроможністю та опису механізму її функціонування; вибору і прогнозування індикаторів досягнення конкурентоспроможності на довгостроковий період.

У сучасних ринкових умовах головним у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери, як однієї з основних умов досягнення високих економічних результатів, є підвищення якості управління, яке можна досягти шляхом застосування інструментів

конкурентної економіки, тобто аналізу механізмів дії економічних законів, законів організації, дотримання наукових підходів і принципів.

У другому розділі **«Методологічні засади управління конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери»** викладено методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери, розвинуто методологічні засади оцінки та управління конкурентоспроможністю, визначено систему критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності виробників харчової продукції.

Мета оцінки конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери полягає у виділенні тієї групи факторів, що впливають на формування попиту в певному секторі: розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції; аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок; розглядаються сфери можливого використання харчової продукції; аналізується коло постійних покупців.

Аналіз конкурентоспроможності включає вивчення ринку, що займає довгострокове прогнозування його розвитку. Доведено, що умови функціонування підприємств агропродовольчої сфери визначаються системою економічних нормативів, оподаткування й зв'язками із зовнішнім середовищем, у тому числі ринком функціонування, ринком купівлі-продажу харчових товарів.

Конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери визначається результатами їх конкурентних переваг за всіма показниками, до яких можна віднести прибутковість, ефективність управління, ділову активність, ліквідність та ринкова стабільність. При цьому виробництво, реалізація конкурентоспроможних харчових товарів та ефективне використання всіх ресурсів в умовах конкуренції залишаються основними атрибутами конкурентоспроможності.

Дослідження показали, що порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери необхідно здійснювати за наявності лише налагодженого й ефективного методичного підходу.

Встановлення, забезпечення й підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери можуть бути здійснені тільки при ефективному управлінні. При цьому управління конкурентоспроможністю виробників включає цілеспрямований процес скоординованих впливів на об'єкти управління для встановлення, забезпечення й підтримки необхідного на ринку рівня конкурентоспроможності.

Встановлено, що при прийнятті відповідних рішень необхідно в першу чергу проводити оцінку конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери на ринку. Оцінка повинна бути об'єктивною, своєчасною й систематичною. Особливо це стало винятково важливим в останні роки, тому що в практиці управління підприємствами агропродовольчої сфери в масовому порядку ринкові відносини змушують вирішувати завдання щодо оцінки їхньої конкурентоспроможності.

В загальному підсумку оцінку конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери можна здійснювати залежно від цілей і завдань, які

розв'язуються. При цьому головним вважається підприємство, що самостійно здійснює оцінку для внутрішніх цілей. До менш головних відносяться підприємства, що позитивно або негативно зацікавлені в діяльності виробників агропродовольчої сфери. До даної групи більш правомірно віднести незалежні суб'єкти, що здійснюють оцінку від імені першої сторони.

Потреба в оцінці конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери виникає при вирішенні таких конкретних завдань, як: прогнозування конкуренції, визначення рівня конкурентоспроможності підприємств; комплексне вивчення ринку та аналіз конкуренції в галузі; визначення привабливості й перспектив галузі для підприємництва; визначення тенденцій, напрямків, цілей, стратегій і розробка планів розвитку й забезпечення конкурентоспроможності підприємств; визначення перспектив реалізації товарів на галузевому ринку тощо.

З практичними питаннями оцінки конкурентоспроможності виникають завдання методологічного і методичного характеру. На даному етапі необхідно: досліджувати й обґрунтувати комплекс принципів оцінки конкурентоспроможності підприємств; проведення аналізу відомих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств; обґрунтування напрямків розвитку найбільш перспективних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств і доцільність використання для цього комплексного підходу.

Визначено, що методологічну основу оцінки конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери повинна складати теорія оцінки, що є основою загальної кваліметрії та інших наукових напрямків, що вивчають виміри будь-яких об'єктів. У загальному випадку будь-яка оцінка, у тому числі конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери, включає взаємозалежні між собою компоненти моделі оцінки, що включає: мету оцінки; об'єкт оцінки (конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери на певному ринку - параметри й показники); суб'єкт оцінки (тобто той, хто проводить оцінку); базу оцінки (мету, принципи й методи оцінки, параметри й показники конкурентів на ринку); логіку оцінки (якій може відповідати відносна або абсолютна форми, що, у кінцевому підсумку, визначить алгоритм і логічний рівень оцінки - операції оцінки в певній послідовності і їх взаємозв'язку); результат оцінки.

Моніторинг конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери враховує показники маркетингової політики та фінансового становища (рис. 1).

Доведено, що управління конкурентоспроможністю містить у собі весь комплекс процедур, що дозволяє виявити динаміку цієї системи в історично певний часовий період. У даному відношенні воно добре вписується в алгоритм маркетингових послуг, є його необхідною умовою та його невід'ємним компонентом. Управління конкурентоспроможністю поряд із прогнозом, служить забезпеченню інформаційної стабільності, запобіганню дефіциту інформації при розробці рекомендацій і прийнятті управлінських рішень, підвищенню ступеня їхньої обґрунтованості.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери виступає система показників: значимість технічного рішення» (*Z<sub>tr</sub>*); значимість економічної події» (*Z<sub>en</sub>*); значимість екологічного рішення» (*Z<sub>ep</sub>*); значимість соціального ефекту» (*Z<sub>se</sub>*). Систему показників *Z<sub>tr</sub>*, *Z<sub>en</sub>*, *Z<sub>ep</sub>*, *Z<sub>se</sub>* можна назвати критеріями першого рівня. Кожний з них є функцією критеріїв другого рівня.



Рис. 1. Моніторинг конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери

Встановлено, що для того щоб визначитися із запуском продукції у виробництво перерахованих показників управління конкурентоспроможністю недостатньо. Підприємства агропродовольчої сфери повинні враховувати свій фінансовий стан, що характеризується наступними фінансовими показниками: показниками комерційної діяльності; чутливістю фінансових результатів комерційної діяльності до змін ціни й структури витрат; рентабельність комерційної діяльності; граничний прибуток.

Практично всі відомі структури конкурентоспроможності продукції агропродовольчої сфери базуються на двох групах показників: група показників якості і група економічних показників продукції. Використання тільки технічних і економічних показників не завжди дозволяє одержати повну й достовірну оцінку конкурентоспроможності.

Технічні рішення з високими техніко-економічними характеристиками можуть бути негативно сприйняті суспільством, можуть не задовольняти його соціальні потреби. Встановлено, що значимість соціального ефекту, що враховує рівень соціокультурних тенденцій і потреб суспільства, дозволяє в цілому здійснити більш точну оцінку конкурентоспроможності продукції агропродовольчої сфери.

Для вирішення завдання ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери на основі розроблених показників в дисертації обґрунтовано груповий показник конкурентоспроможності, що включає три рівні: показники сфери наукового знання (технічні, економічні, екологічні, соціальні, політичні тощо); універсальні критерії оцінки наукомісткої харчової продукції (актуальність, важливість для науково-технічного прогресу, патентна захищеність тощо) на всіх етапах її життєвого циклу; спеціальні критерії продукції, що оцінюються на конкретних етапах життєвого циклу.

Доведено, що показники рівня маркетингової політики повинні включати заходи до визначення іміджу підприємств агропродовольчої сфери. Для визначення іміджу необхідно провести анкетування. Список критеріїв може сформулювати фахівець відповідного підрозділу - маркетолог. Оцінки необхідно визначати за 10-бальною шкалою.

Визначено, що управління конкурентоспроможністю поряд із прогнозом, служить забезпеченню інформаційної стабільності, запобіганню дефіциту інформації при розробці рекомендацій і прийнятті управлінських рішень, підвищенню ступеня їхньої обґрунтованості.

Дослідженнями встановлено, що значимість соціального ефекту, що враховує рівень соціокультурних тенденцій і потреб суспільства, дозволяє в цілому здійснити більш точну оцінку конкурентоспроможності продукції агропродовольчої сфери.

У *третьому розділі* **«Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери»** визначено сучасний стан рівня конкурентоспроможності агропродовольчих підприємств в Україні, зроблено пропозиції щодо прогнозування рівня розвитку та конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери, обґрунтовано стратегічні напрями організаційно-управлінських підходів підвищення конкурентоспроможності виробників харчової продукції, зроблено пропозиції щодо формування управлінських рішень з урахуванням аналізу конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

За останній період в агропродовольчій сфері повністю завершений процес приватизації, що дозволило підприємствам адаптуватися до умов ринкової економіки. Перед аграрною сферою стає завдання підвищення ефективності роботи підприємств, диверсифікованості виробництва та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Встановлено, що в Україні сформувалося велике коло компаній, що успішно конкурують на внутрішньому продовольчому ринку та іноземних ринках і активно залучають капітал для свого розвитку. Після 1990 р. у виробництві продуктів харчування визначилися три періоди: перший період з

1991 р. по 1998 р. - значне падіння виробництва всіх основних продуктів харчування; другий період з 1999 р. по 2007 р.- в окремих галузях агропродовольчої сфери намітилися певні позитивні тенденції до стабілізації й зростання виробництва продукції (ковбасні, кондитерські вироби; масло рослинне та вершкове; молочна та макаронна продукція; сири жирні; продукти дитячого харчування; консерви: м'ясні, молочні та плодоовочеві та ін.); третій період з 2008р. по теперішній час – скорочення виробництва в окремих галузях агропродовольчої сфери внаслідок падіння купівельного попиту.

Підприємства агропродовольчої сфери зберігають своє лідируюче становище в структурі промислового виробництва України, займаючи значну частку, і нарівні з металургійними і підприємствами паливної промисловості входять до числа лідерів щодо виробництва продукції. Індекс виробництва харчових продуктів щорічно становив 105-106%.

Визначено, що у виробництві окремих видів харчових продуктів, включаючи напої і тютюн, в 2012 р. зросло виробництво м'яса і м'ясопродуктів і склало до рівня 2005 р. 149,8 %, олії соняшникової нерафінованої – 275,1 %, круп – 106,4 % (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємствами агропродовольчої сфери в Україні за 2005-2012 рр., тис. т\***

Види продукції	2005р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	2012р. у % до 2005р.
М'ясо і м'ясопродукти в перерахунку на м'ясо	960,4	1348,9	1279,1	1357,7	1419,3	1438,4	149,8
Соки натуральні, включаючи концентровані	363	474	364	376	382	452	124,5
Соки купажовані натуральні, тис.т	246	446	346	373	330	309	125,6
Олія соняшникова нерафінована	1381	1863	2772	2990	3177	3799	275,1
Маргарин і продукти аналогічні	302	316	353	363	359	328	108,6
Молоко оброблене рідке	864	808	770	801	888	909	105,2
Масло вершкове	120	84,8	74,7	79,4	76,7	88,6	73,8
Сири жирні	274	236	224	207	178	168	61,3
Борошно	2944	3030	2734	2632	2588	2597	88,2
Крупи	342	363	397	339	356	364	106,4
Крохмалі, крім модифікованих	32,8	44,1	38,8	45,7	55,1	59,5	181,4
Вироби хлібобулочні, тис.т	2264	1978	1828	1808	1763	1679	74,2
Цукор білий кристалічний	2139	1571	1275	1805	2586	2143	100,2
Вироби кондитерські з цукру (включаючи білий шоколад), без вмісту какао	285	250	266	252	230	215	75,4
Вироби макаронні без начинки, не піддані тепловому обробленню	104	113	108	116	134	106	101,9
Горілка, інші міцні спиртові напої, млн.дал	35,1	40,0	42,3	40,7	33,4	33,8	96,3
Вино виноградне, млн.дал	16,4	21,0	23,1	29,6	16,9	12,8	78,0

Із зростанням асортименту збільшується попит на м'ясну, молочну та рибну продукцію. Разом з тим задовольняється він не в повній мірі. Споживання населенням деяких з основних продуктів харчування значно нижче рекомендованих норм. Споживання таких найважливіших продуктів, як м'ясо і м'ясопродукти, молоко і молокопродукти, риба і рибопродукти, яйце на душу населення залишається нижче рекомендованих медичних норм споживання.

Попит на продукцію підприємств, що виробляють соціально значимі харчові продукти - мукомельно-круп'яні, хлібопекарські, молочні, м'ясні, цукрові, масложирові, має сталий характер. Цей фактор багато в чому визначає розвиток сировинної бази для даних підприємств і залучення інвестицій у модернізацію технологічної бази.

Доведено, що технічний і технологічний потенціал підприємств агропродовольчої сфери за період становлення економіки України формувався під впливом різних факторів, що пов'язані з розвитком як внутрішніх ринків харчової продукції, так і пошуком каналів для реалізації продукції на зовнішніх ринках, а також проведенням державної політики щодо захисту внутрішнього продовольчого ринку.

Сукупність факторів створювала сприятливі умови для залучення інвестицій у розвиток технічної бази підприємств агропродовольчої сфери. З урахуванням адаптації роботи виробників до умов ринкової економіки, побудови сучасних форм організації виробництва і маркетингової політики масштаби та динаміка інвестицій мають неоднозначний характер.

Так, масложировому сектору за невеликий період часу вдалося провести масштабне технічне переозброєння підприємств на основі інноваційних технологій і сучасного устаткування, диверсифікувати виробництво і виробляти конкурентоспроможну продукцію. Втім, виробничі потужності підприємств мукомельно-круп'яної, хлібопекарської, цукрової, молочної, м'ясної промисловості в цей час в основному морально і фізично застаріли та використовуються не повністю, що пов'язано з дефіцитом сільськогосподарської сировини.

Встановлено, що модернізація підприємств агропродовольчої сфери за останні роки здійснюється в основному на базі імпортного технологічного устаткування, що створює додаткові ризики щодо розвитку виробників харчової продукції. Для підприємств, що виробляють соціально значимі продукти харчування, доцільно технічне переозброєння і реконструкцію проводити з використанням вітчизняного устаткування, виробництво якого повинен відновити український машинобудівний комплекс.

Збільшення виробництва продукції тваринництва і рослинництва виявило наявність диспропорцій в обсягах виробництва сировини і наявних виробничих потужностей щодо своєчасної переробки. Насамперед, це відноситься до підприємств цукробурякової галузі, для збалансованого розвитку якої необхідні інвестиції в обсязі більше ніж 1 млрд. грн.

Слабка матеріально-технічна база багатьох підприємств агропродовольчої сфери і нерозвинена інфраструктура не дозволяють комплексно переробляти

сировину, що призводить до додаткових втрат при її транспортуванні, зберіганні та переробці. Низький технологічний рівень і недостатнє впровадження у виробництво нових видів упаковки не дозволяють досягати необхідної своєчасності переробки сільськогосподарської сировини, порушує нормальний процес руху харчової продукції та її якісні показники. Все це призводить до зниження прибутковості і конкурентоспроможності всіх ланок виробництва в харчовій промисловості.

Дослідження показали, що зберігається висока імпортна залежність країни за окремими видами сільськогосподарської продукції та продовольства. За рахунок цього в 2012 р. формувалося близько 37% ресурсів на продовольчому ринку, по м'ясу його частка оцінюється в 36%, а по молоку - в 18,7%. Ситуація ще більше ускладнилася при вступі країни у Світову організацію торгівлі, коли свобода дій уряду в частині захисту внутрішнього ринку та фінансової підтримки виробників обмежується правилами цієї організації і прийнятими Україною зобов'язаннями.

Сировинною базою підприємств агропродовольчої сфери України є сільське господарство. В останні сімнадцять років в аграрній сфері вдалося переломити ситуацію до кращого і забезпечити помітне зростання виробництва продукції. Так, реалізація зерна збільшилася в 2012 р. у порівнянні з 1995 р. на 69,6 %, картоплі - на 136,5 %, кукурудзи - в тридцять вісім разів, рису – в три рази. В останні роки покращилося становище у свинарстві і птахівництві головним чином за рахунок модернізації і введення свинарських комплексів і бройлерних птахофабрик.

Дослідження дозволило розробити підходи до прогнозування факторів конкурентоспроможності, відмінність яких від існуючих полягає в оцінці сили прояву кожного зовнішнього фактору ринкового середовища, використання яких дозволяє визначити в рамках одного сценарію розвитку потенційні можливості підприємств агропродовольчої сфери.

Зростання внутрішнього і зовнішнього попиту, прогнозоване зростання цін на молочну продукцію вплинуть на молочний сектор. Виробництво молока і молочної продукції може зрости в 2020 р. на 152%, у порівнянні з 2012 р., при цьому виробництво сирів і тваринного масла зросте більше, ніж у два рази.

За прогнозом експорт молочної продукції може зрости в 1,5 рази. Багатообіцяючі перспективи для виробників молочної продукції відкриваються в частині її експорту на ринки країн Південно-Східної Азії, що мають обмеження у власних ресурсах для виробництва молока.

Дослідження свідчать, що динаміка продовольчого імпорту стримується досить сильними конкурентними позиціями українських виробників, активною інвестиційною політикою, що призводить до більшої орієнтації внутрішнього попиту на вітчизняні товари і уповільнення зростання імпорту. Зростання виробництва продуктів харчування в 2020 р. відносно 2012 р., складе в середньому близько 157%.

Інноваційний сценарій розвитку підприємств агропродовольчої сфери забезпечує також значне зростання виробництва м'яса і м'ясопродуктів, до 2020р. прогнозується дворазове збільшення виробництва даного виду продуктів

харчування. Найменше збільшення виробництва прогнозується в підгрупі кондитерських виробів (122%), а також круп та продуктів на їх основі (97%). Виходячи із прогнозних показників виробництва основних продуктів харчування, мінімальний для досягнення продовольчої безпеки обсяг виробництва м'яса й м'ясопродуктів, а також молока і молокопродуктів буде досягнутий до 2020 р.

Прогноз забезпеченості потреб населення України в основних продуктах харчування показує, що до 2020 р. Україна може вийти на рівень душевого споживання м'яса, молока, рослинної олії, що відповідає раціональній нормі. По м'ясу і маслу тваринному виробництво може більше, ніж на 20% перевищити внутрішню потребу в даних продуктах, що говорить про значний експортний потенціал.

Дослідженнями встановлено, що збережеться також тенденція зростання виробництва соняшника і, як наслідок, соняшникової олії в 2013-2020 рр. З огляду на високий попит на рослинні олії, у сукупності їх виробництво підприємствами агропродовольчої сфери в 2020 р. у порівнянні з 2012р. може зрости на 50%.

Формується тенденція збільшення виробництва підприємствами агропродовольчої сфери ріпакової олії на фоні розвитку ринку альтернативних джерел енергії. Подальші перспективи розвитку вітчизняного ринку ріпаку і ріпакової олії будуть безпосереднім чином залежати від здійснення політики США і ЄС стосовно збільшення або скорочення обсягу виробництва біопалива та можливої зміни експортного мита на насіння ріпаку.

У цукровому секторі передбачається подальше скорочення обсягів переробки цукру-сирцю й, відповідно, істотне збільшення виробництва вітчизняного цукру з цукрового буряка.

Прогнозоване зростання виробництва борошна характеризується помірним розвитком ринку і визначається попитом хлібопекарських і кондитерських підприємств, підприємств громадського харчування і роздрібною торгівлі. Розширення зовнішнього попиту може стати фактором, що забезпечує розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємств борошномельної галузі.

Доведено, що система управління конкурентоспроможністю враховує організацію моніторингу конкурентоспроможності та дозволяє здійснити організаційно-економічний вплив на підвищення результативності діяльності виробників агропродовольчої сфери в нестабільних економічних умовах.

Система управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери може бути ефективно діючою, якщо вона враховує і забезпечує: оптимальне сполучення централізованої й децентралізованої ініціативи; єдність цілей і дій всіх підприємств агропродовольчої сфери й окремих ланок; систему мотивації, що створює зацікавленість всіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності; використання сучасних технологічної й технічної баз управління, що дозволяють із мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності.

У четвертому розділі «Формування конкурентних переваг підприємств агропродовольчої сфери» зроблено позиціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності, розроблено маркетингову стратегію забезпечення конкурентних переваг виробників харчової продукції, обґрунтовано позиції щодо підвищення рівня організаційної культури та соціальної взаємодії, сформовано підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери на основі інновацій та інституціональних перетворень.

У дослідженні розроблено модель інформаційної взаємодії підприємств агропродовольчої сфери в умовах зростання агресивності конкурентного середовища, що включає взаємодію постачальників, конкурентів, посередників, партнерів, клієнтів і виробників та дозволяє випередити конкурентів у розробці нових технологій та зниженні рівня витрат у виробництві, сфері розподілу та збуту харчової продукції (рис. 2).

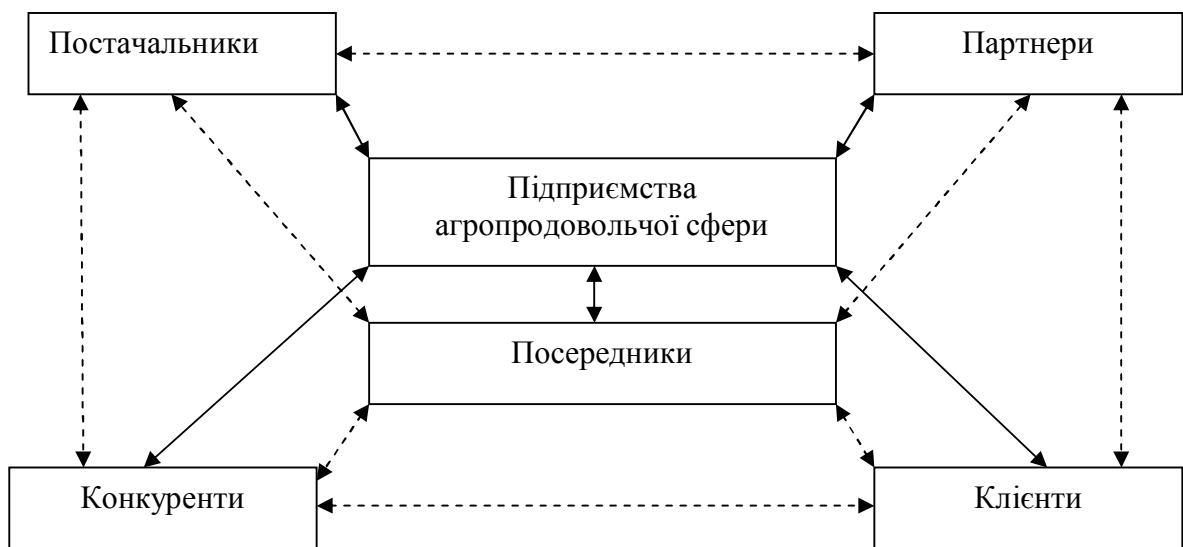


Рис. 2. Модель інформаційної взаємодії підприємств агропродовольчої сфери в умовах конкурентного середовища

Технологія розробки стратегії позиціонування підприємств агропродовольчої сфери ґрунтується на вивченні перспектив розвитку, аналізі конкурентної позиції, виборі стратегії, вивченні напрямків диверсифікації діяльності та дозволяє виявити основних конкурентів у рамках обраного цільового сегменту.

При встановленні, забезпеченні й підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери вплив, взаємодія та прояв різноманітних суб'єктивних і об'єктивних факторів є винятково складним. Проте, у всіх випадках досить чітко повинні простежуватися, відповідно до принципів системного управління, послідовні етапи впливів: цілі управління; політика у сфері конкурентоспроможності; заходи щодо встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності; фактори, що впливають на встановлення,

забезпечення та підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності; встановлений, забезпечений і підтримуваний рівень конкурентоспроможності.

Розроблені підходи до організації маркетингової діяльності враховують ретельне і всебічне вивчення ринку, та дозволять визначити перелік критеріїв відповідності організаційної структури підприємств агропродовольчої сфери концепції маркетингу.

Встановлено, що наявність проблем з реалізацією харчової продукції допускає формування стратегії інтенсивного маркетингу, в ході якої необхідно створити у споживачів краще відношення до продукції; вивчити конкурентів, їх переваги і слабкі сторони та проведення відповідної політики щодо відношення до них; продаж продукції відносно за невисокими цінами, що служить важливим фактором до формування нематеріальних активів.

Сучасний перехід до постіндустріальної економіки знаменується зростанням ролі нематеріальних активів підприємств агропродовольчої сфери. Одночасно все більшу значимість у стратегічному успіху підприємств агропродовольчої сфери має взаємодія із споживачем, управління брендом, ринкове знання. Висока насиченість ринків промислових товарами породжує зростання конкуренції та змушує виробників харчової продукції вирішувати проблему конкурентоспроможності.

Розроблений механізм формування унікальної пропозиції враховує взаємозв'язок брендингової політики і конкурентоспроможності та дозволяє одержати можливість вкладати більші кошти у модернізацію, пошук і тестування нових способів впливу на споживача харчової продукції (рис. 3).

У процесі дослідження нами визначено маркетинговий потенціал як невід'ємну частину загального потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, що відображає сукупну здатність маркетингової системи виробників харчової продукції забезпечувати їхню конкурентоспроможність на ринку завдяки формуванню ринкової привабливості, бренду та ефективному залученню маркетингового інструментарію для просування цього бренду на ринок.

В дисертації встановлено, що функціональна структура механізму управління організаційною культурою виробників харчової продукції включає алгоритм взаємодії методів і інструментів управління, що спрямовані на формування і підтримку на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури.

Для одержання емпіричних матеріалів нами було обмежено дослідницьке поле підприємствами агропродовольчої сфери АР Крим. Дослідження проводилося на 42 діючих підприємств агропродовольчої сфери. Їх вибірка здійснювалася за такими показниками, як чисельність працівників, організаційна структура, період господарської діяльності виробників.

Нами співвідносилися результати діагностики організаційної культури з результатами діагностики типу організаційної стратегії шляхом накладення профілю організаційної культури ПАТ «Сімферопольська макаронна фабрика» на профіль організаційних стратегій. Отримані дані свідчать про те, що в основному керівники підприємств агропродовольчої сфери АР Крим оцінюють

ефективність управління на своїх підприємствах як «середню» (47,7% опитаних) або «значну» (38,2% опитаних). Тільки 14,4 % керівників оцінили її як «високу», і ніхто не оцінив її як «низьку» або «відсутню».



Рис. 3. Механізм формування унікальної пропозиції підприємств агропродовольчої сфери

Аналіз емпіричних даних показав, що між результатами збігу профілів організаційних культур і стратегій та оцінкою ефективності управління на підприємствах агропродовольчої сфери існує певна кореляція. Окремі підприємства, де збіг профілів був найбільш значним, як наслідок давали найбільш високу оцінку ефективності свого управління. Залежність ефективності управління підприємствами агропродовольчої сфери від ступеня збігу профілів організаційної культури й стратегії була підтверджена при обробці даних методами математичної статистики.

Оскільки емпіричні дані носять оціночний характер, то висновки, що отримані при регресійному аналізі, були підкріплені методом рангової кореляції, що не вимагає точних вимірів величин, а тільки співвідношення між ними. Його результати також показали, що чим більша відповідність між типом культури і типом стратегії, тим вища ефективність управління підприємствами.

Формування та зміна організаційної культури підприємств агропродовольчої сфери представляє сьогодні найбільш значиму практичну проблему. Для її вирішення нами запропоновано метод послідовних змін. Даний метод є складовою частиною управління змінами організаційної культури. Основна ідея, що закладена в розробку даного методу, полягає в тому, що зміну організаційної культури підприємств агропродовольчої сфери необхідно проводити спочатку тільки в одному з тих напрямків, які допускає стратегічний план послідовних змін організаційної культури. Робота повинна вестися цілеспрямовано з однією групою провідних менеджерів, компетенціями та завданнями яких є здійснення стратегічних цілей керівництва підприємств агропродовольчої сфери.

При цьому зміни в цільовій групі можуть здійснюватися відразу на всіх рівнях організаційної культури: поверхневому, середньому й глибинному. Для цього необхідно використовувати групи методів щодо формування та зміни організаційної культури підприємств агропродовольчої сфери.

Встановлено, що мотиваційні методи включають: заохочення, покарання й винагороди; визнання й подяку за досягнуті результати; делегування відповідальності за діяльність і результати; делегування повноважень приймати рішення; поліпшення умов праці, що підвищують привабливість роботи; просування по службі та професійний ріст.

Комунікаційні методи враховують: створення сприятливих умов для спілкування й обміну інформацією; створення атмосфери поваги, довіри, відкритого й позитивного відношення до підлеглих; забезпечення співробітників інформацією й консультування з питань, що представляють взаємний інтерес; відкрите обговорення проблем; генерування й передачу інформації, що представляє інтерес для співробітників.

Організаційні методи мають за мету: участь працівників у плануванні й розвитку власної роботи та діяльності підрозділу; забезпечення професійного зростання; поліпшення якості умов праці; підтримку ініціативи на всіх рівнях підприємств агропродовольчої сфери; технічні нововведення, що підвищують ефективність роботи працівників; надання можливостей для навчання працівників і розвитку їх здатностей; навчання управлінських кадрів і розвиток їх здатності вносити істотний вклад у досягнення цілей підприємств агропродовольчої сфери; залучення персоналу в управління якістю.

Доведено, що формалізовані кількісні методи виміру конкурентоспроможності дозволяють по-новому ставити завдання управління й перейти до побудови законів управління й вибору оптимальних критеріїв управління, що включають показники діагностики виробничої діяльності, оцінки фінансового становища і ефективності організації збуту та дозволяють швидко та об'єктивно одержати картину становища підприємств агропродовольчої сфери на ринку. Як базові показники управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства; еталонні показники споживача до харчової продукції; показники підприємств за минулі відрізки часу.

Управління конкурентоспроможністю необхідно ототожнювати з підтримкою прибутку й запасу конкурентоспроможності в прийнятних рамках. Оптимальне дозування управлінських впливів сприятливо позначиться на конкурентоспроможності, стабільності функціонування й живучості підприємств агропродовольчої сфери.

При створенні конкурентоспроможних об'єктів виникає завдання розрахунку економічно вигідного обсягу замовлення, тобто знаходження розміру замовлення, за якого буде досягнуте оптимальне значення витрат на закупівлю, оформлення замовлення й зберігання товарних або грошових запасів. Даний підхід призведе до зменшення витрат і, отже, до збільшення запасу конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

Доведено, що при високій ставці відсотку необхідно зберігати невеликий середній залишок коштів. З іншого боку, якщо використовувати велику кількість коштів, або якщо витрати на продаж харчової продукції високі, то необхідно прагнути до збереження більш середніх залишків коштів.

*У н'ятому розділі «Формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери»* обґрунтовано основні напрямки формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери, зроблено пропозиції щодо формування кадрового та інформаційного потенціалів сталого розвитку виробників харчової продукції, розроблено концептуальну модель управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

Доведено, що проблема формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери, як стратегічно значимої сфери стабілізації економіки, стає однією з центральних. Одним з найбільш негативних наслідків економічних реформ є посилення диференціації виробників харчової продукції. Це пов'язано, по-перше, із включенням механізму ринкової конкуренції, який розділив виробників за їх конкурентними перевагами і недоліками. По-друге, істотно послабилась регулююча роль держави, що виразилося в скороченні державних інвестицій у регіональний розвиток. По-третє, позначилася фактична нерівність різних підприємств агропродовольчої сфери в економічних відносинах.

Основними напрямками удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери, які відповідають новим відносинам власності, різноманіттю організаційно-правових форм та їх переважно ринкової орієнтації є формування інвестиційної привабливості. Загальними факторами, що обмежують інвестиційну привабливість підприємств агропродовольчої сфери є: неплатоспроможність покупця, недостача фінансових ресурсів; високі ставки по кредитах; значна заборгованість перед бюджетом; диспаритет цін на матеріально-технічні ресурси; недостача оборотних коштів; зношеність матеріально-технічної бази; неефективність державної підтримки.

Встановлено, що успішне вирішення проблеми формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери в

комплексному взаємозв'язку з розвитком конкурентного середовища є актуальним завданням, як з наукової, так і з практичної точок зору.

Необхідність формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери підтверджується: значним рівнем монополізації крупних вертикально інтегрованих підприємств агропродовольчої сфери, що обмежують рівень конкуренції на ринку та створюють загрозу розвитку малого та середнього бізнесу; недостатньою ефективністю управління процесом конкурентоспроможності.

Під поняттям механізму управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери варто розглядати цілеспрямовану і упорядковану сукупність методів і способів впливу на процес управління конкурентоспроможністю, тобто дійсне визначення цілей формування виробниками своєї конкурентної переваги на засадах інноваційної активності.

Складовими елементами механізму управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери нами розглядаються розроблені концептуальні положення, які є методичною основою обґрунтування основних методичних принципів: системного підходу до управління; збереження та розвитку конкурентних переваг; моніторингу; адаптації; альтернативності стратегічних намірів і цілей; балансу інтересів; розвитку ресурсів; ефективності.

Розроблена модель вивчення ринку харчової продукції враховує виявлення конкурентів, визначення їх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін і дозволяє визначити їхні поточні завдання, стратегії, головні переваги, недоліки і можливі наступні шляхи та вирішення.

Організаційна стратегія підприємств агропродовольчої сфери повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони та конкурентні можливості. Ризиковано дотримуватися стратегічного плану, який неможливо повністю реалізувати, використовуючи наявні ресурси та досвід підприємств агропродовольчої сфери, або виконанню якого перешкоджають його слабкі сторони.

Одним з найбільш важливих показників стратегічного становища підприємств агропродовольчої сфери є конкурентоспроможність його цін і витрат відносно конкурентів. Порівняння витрат особливо важливе для сфери виробництва харчової продукції, де всі продавці пропонують покупцям однакові споживчі цінності та цінова конкуренція відіграє найважливішу роль, а на ринку лідирують підприємства з низькими витратами.

Розроблений механізм відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери включає підготовку кадрового потенціалу, впровадження нових технологій управління кадровим потенціалом та дозволяє в більш короткі строки отримати бажаний результат щодо будь-якої проблеми в кадровій сфері.

Серед процесів відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери можна виділити його фази. Серед них: фаза формування кадрового потенціалу, фаза його розподілу, фаза обміну та фаза

використання. Кожна фаза являє собою комплекс взаємозалежних процесів і соціально-економічних умов, а в цілому вони формують багаторівневу систему відтворення кадрового потенціалу. Мета відтворення кадрового потенціалу полягає в розвитку найбільш повної реалізації внутрішніх можливостей кадрів.

Соціально-економічні відносини, у яких протікають процеси формування кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, мають переважно товарний, конкурентний, партнерський і творчий характер, які узгоджуються з законом попиту та пропозиції. Але мають місце й нетоварні відносини, відносини обміну знаннями, досвідом між колегами. Не втратили своєї актуальності закони поділу та зміни праці, відповідності робочої сили і засобів виробництва, відшкодування витрат робочої сили, розподілу за працею.

Розроблені підходи до формування інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери враховують людський потенціал працівників, культуру праці, організаційну структуру, імідж і популярність торговельної марки та дозволяють забезпечити функціональну взаємодію всіх рівнів і ланок управління щодо пошуку інформації, обробки баз даних, формування фонду інтелектуальної власності, розвитку освітньої та наукової діяльності.

Ґрунтуючись на розрахунках інтегральних показників, що застосовуються для аналізу економічної стабільності виробництва харчової продукції і процесів стратегічного управління, оцінку інтелектуально-інформаційного потенціалу нами пропонується проводити з використанням інтегрального індексу інтелектуально-інформаційного потенціалу. Як нормативний показник може розглядатися середній показник, який обчислюється по харчовій промисловості в цілому, або серед виробників харчової продукції. Для того щоб звести до мінімуму проблеми вибору показників, які дозволяють оцінити інтелектуально-інформаційний потенціал, нами були використано принципи щодо їх відбору в рамках методичних підходів капіталізації та підрахунку сукупних інвестицій.

Суть уточнених принципів полягає в наступному: 1) для забезпечення якісної та об'єктивної оцінки необхідно використовувати один комплексний показник, який характеризує потенціал у цілому та кілька параметрів для оцінки кожного структурного елементу – людського, структурного, споживчого; 2) при виборі набору показників враховувати тільки ті, які мають важливе стратегічне значення для діяльності конкретного виробника; 3) брати до уваги тільки ті показники, які створюють інтелектуально-інформаційний потенціал. Відібрані показники сформовані в роботі у вигляді системи елементів оцінки інтелектуально-інформаційного потенціалу. Вони знайшли відображення в ієрархії елементів, які визначають оцінку інтелектуально-інформаційного потенціалу.

Комплексна оцінка інтелектуально-інформаційного потенціалу містить у собі наступні елементи: інтегральний індекс інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, який забезпечує реалізацію головної мети - комплексну оцінку інтелектуально-інформаційного потенціалу (рівень 0); структурні елементи інтелектуально-інформаційного потенціалу: людські, організаційні, споживчий потенціали (рівень 1); показники, що

характеризують розвиток структурних елементів і потенціалу в цілому (рівень 2).

У відповідності із сформованою ієрархією елементів інтелектуально-інформаційного потенціалу для комплексної оцінки підприємств агропродовольчої сфери було проаналізовано та узагальнено думки експертів. Для характеристики внеску кожної групи показників, що характеризують той або інший структурний елемент потенціалу, і внеску кожного показника всередині групи був використаний метод аналізу ієрархій, у ході якого проведено анкетування експертів.

Розроблений набір показників з урахуванням розміру вагових коефіцієнтів показників включає: ступінь участі працівників у науково-дослідній діяльності, значний внесок в інтегральний індекс інтелектуально-інформаційного потенціалу; коефіцієнт сталості складу кадрів; рівень освіти; підвищення кваліфікації; відсоток охоплення діяльності інформаційною системою; відсоток відновлення фонду інтелектуальної власності; обсяг фонду інтелектуальної власності; відсоток витрат виробників в загальному обсязі витрат, які пов'язані із зміцненням іміджу та популярності торговельної марки. Їх загальний внесок в інтелектуально-інформаційний потенціал склав для підприємств агропродовольчої сфери 93,8%. Тому оцінка інтегрального індексу інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери АР Крим проводилася на їх підставі. Інші показники були виключені з розрахунків, оскільки їх внесок в інтегральний індекс інтелектуально-інформаційного потенціалу незначний.

Розвиток інтелектуально-інформаційного потенціалу за даними напрямками буде сприяти інноваційній активності підприємств агропродовольчої сфери. Для забезпечення її зростання необхідно задіяти всі показники, що відображені в ієрархії елементів оцінки інтелектуально-інформаційного потенціалу.

Встановлено, що ключовими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери є розробка конкурентної політики відповідно до місії, оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності в порівнянні з основними конкурентами на ринку, визначення інструментарію підвищення конкурентоспроможності виробників, оцінка результативності управління конкурентоспроможністю.

Розроблені елементи оцінки зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери багато в чому обумовлені економіко-географічним розташуванням, інвестиційним, фінансовим, трудовим потенціалом тощо (рис. 4).

При оцінці і управлінні конкурентними перевагами підприємств агропродовольчої сфери необхідно враховувати правові, політичні, екологічні, а також соціально-демографічні фактори. На ринку продукції агропродовольчої сфери і в сусідніх регіонах необхідно врахувати запити ринку в цілому та споживачів окремо.



Рис. 4. Елементи оцінки зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери

Визначено, що одним з елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери є оцінка виробничого і соціально-економічного потенціалу, яка дозволяє визначити ємність ринку, потенційних споживачів, рівень доходів населення та можливості одержання нових видів продукції.

Таким чином, підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери дозволяють на основі виявлення становища серед конкурентів проводити детальну оцінку факторів конкурентоспроможності, оцінки ефективності управління нею, розробляти організаційно-економічні заходи щодо впливу на показники конкурентоспроможності.

У процесі проведення дослідження виявлено потенційні можливості підприємств агропродовольчої сфери за окремими напрямками діяльності. Важливою групою конкурентних переваг є фактори врахування інтересів регіональних органів влади, розвитку кадрового потенціалу, розробки проектів щодо оцінки потреб ринку продукції агропродовольчої сфери.

Конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери визначається якістю продукції, конкурентоспроможністю послуг, ефективністю маркетингової діяльності, ефективністю управління інвестиційним і трудовим потенціалом. Тому загальна ефективність управління конкурентоспроможністю є інтегральною оцінкою ефективності управління потенціалами.

Доведено, що система управління підприємств агропродовольчої сфери повинна відповідати наступним основним вимогам: результативності (втілення стратегії в життя); ефективності (забезпечення економічної ефективності корпоративного управління); адаптивності та інноваційності (забезпечення конкурентоспроможності); якості (якість управління).

## ВИСНОВКИ

В дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної наукової проблеми формування стратегії і механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. На основі одержаних результатів можна зробити наступні висновки і пропозиції.

1. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери можна розуміти як комплекс стратегічних рішень, які визначають довгострокове забезпечення розвитку підприємств агропродовольчої сфери, що стає в сучасних умовах основою поступального розвитку всієї виробничої соціально-економічної системи. Ефективне управління конкурентоспроможністю є одним з багатьох інструментів впливу на економічну систему. Використання інструментів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери багато в чому обумовлюється їхніми особливостями й ефективністю прийнятих управлінських рішень.

2. Обґрунтовано, що система управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери є складною стохастичною системою. Це викликано випадковими подіями, умовами зміни навколишнього середовища, у тому числі цін на харчову продукцію, чисельності й властивостей конкурентів, параметрів виробничих процесів, збігу параметрів харчової продукції з вимогами, що пропонуються споживачами. Формалізовані кількісні методи виміру конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери дозволяють по-новому ставити завдання управління й перейти до побудови законів управління та вибору оптимальних критеріїв управління конкурентоспроможністю.

3. Узагальнення результатів дослідження дало можливість визначити, що сучасні ринкові умови диктують необхідність приведення нормативно-технічної бази підготовки виробництва харчової продукції і виготовлення продукції на всіх стадіях технологічного циклу відповідно до міжнародних стандартів якості. Це один з особливо значимих факторів підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Вирішенню завдань підвищення якості і конкурентоспроможності продукції повинні підкорятися інвестиційна і інноваційна політики підприємств агропродовольчої сфери, які орієнтовані на вибір пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів при виконанні наукових робіт.

4. Доведено, що координацію робіт з управління конкурентоспроможністю повинна виконувати аналітична служба управління конкурентоспроможністю харчової продукції, яка включає: розробку тактичних і стратегічних програм управління підприємствами, їхньою конкурентоспроможністю і конкурентоспроможністю продукції.

5. Запропоновано модель інформаційної взаємодії підприємств агропродовольчої сфери в умовах конкурентного середовища, яка включає взаємодію конкурентів, постачальників, посередників, партнерів, клієнтів і виробників та дозволяє випередити конкурентів у розробці нових технологій та

зниженні рівня витрат на виробництві, розподілі та збуту продукції. Постачальників можна представити господарюючими одиницями, які забезпечують підприємства агропродовольчої сфери, його партнерів і конкурентів матеріальними ресурсами, які необхідні для виробництва продукції. Вимоги до постачальників можуть мінятися залежно від загальної економічної ситуації, кон'юнктури ринку.

6. Розроблений механізм унікальної ціннісної пропозиції враховує взаємозв'язок брендингової політики і конкурентоспроможності та дозволяє одержати можливість вкладати більші кошти у модернізацію, пошук і тестування нових способів впливу на споживача харчової продукції. Брендингова політика виробника є частиною конкурентоспроможності поряд з ресурсами і ґрунтується на алгоритмі дій, кожна з яких повинна позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери.

7. Встановлено, що інтелектуально-інформаційний потенціал підприємств агропродовольчої сфери включає людський потенціал працівників, культуру праці, організаційну структуру, імідж і популярність торговельної марки та дозволяє забезпечити функціональну взаємодію всіх рівнів і ланок управління щодо пошуку інформації, обробки баз даних, формування фонду інтелектуальної власності, розвитку освітньої та наукової діяльності. Дослідження основних тенденцій розвитку потенційних можливостей підприємств агропродовольчої сфери свідчить про чималий потенціал для подальшої активізації інноваційної діяльності. Це знаходить відображення в таких показниках, як зростання чисельності працівників, які виконують наукові дослідження та розробки.

8. У дослідженні визначено, що модель вивчення ринку продукції агропродовольчої сфери враховує виявлення конкурентів, визначення їх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін та дозволяє визначити їх поточні завдання, стратегії, головні переваги, недоліки та можливі наступні кроки. За допомогою даної моделі можна встановити як конкуренту вдалося домогтися як позитивних, так і негативних результатів у своїй роботі.

9. Результати свідчать, що підходи до прогнозування факторів конкурентоспроможності полягають в оцінці сили прояву кожного зовнішнього фактору ринкового середовища, використання яких дозволяє визначити в рамках одного сценарію розвитку потенційні можливості підприємств агропродовольчої сфери. Процедура прогнозування може здійснюватися послідовністю наступних кроків: попередній аналіз даних; вирішення проблеми вибору виду кривої зростання для конкретного тимчасового ряду за допомогою методу кінцевих різниць або методу характеристики приросту; визначення параметрів відібраних кривих зростання за допомогою методу найменших квадратів або наближених методів обчислень; визначення адекватності моделей, оцінка точності адекватних трендових моделей і вибір кращої з них; одержання крапкового і інтервального прогнозів та верифікація прогнозу.

10. В результаті дослідження сформовано технологію розробки стратегії позиціонування підприємств агропродовольчої сфери, яка на відміну від інших, ґрунтується на вивченні перспектив розвитку, аналізі конкурентної позиції,

виборі стратегії, вивченні напрямків диверсифікації діяльності та дозволяє виявити основних конкурентів у рамках обраного цільового сегменту. У контексті дослідження якості позиціонування підприємств агропродовольчої сфери нами розуміється як рівень відповідності ринкової оцінки результатів діяльності, заявлених у місії, баченні, стратегії розвитку.

11. Запропонований нами механізм відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери включає підготовку кадрового потенціалу, впровадження нових технологій управління кадровим потенціалом та дозволяє найкоротшим шляхом отримати бажаний результат щодо будь-якої проблеми в кадровій сфері. Функціонування механізму відтворення кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери може здійснюватися на основі правових норм, які також підрозділяються за рівнями відповідальності.

12. Визначено, що система управління конкурентоспроможністю враховує організацію моніторингу конкурентоспроможності та дозволяє здійснити організаційно-економічний вплив на підвищення результативності діяльності підприємств агропродовольчої сфери в нестабільних економічних умовах. Результат функціонування системи управління підприємствами агропродовольчої сфери включає інтегральну функцію, яка поєднує взаємозалежні критерії. У рамках проведеного дослідження нами виділено три критерії - ефективність системи управління, результативність системи управління та якість управління.

13. Доведено, що комплекс критеріїв управління конкурентоспроможністю включає показники ефективності виробничої діяльності, оцінку фінансового становища і ефективності організації збуту і дозволяє швидко, об'єктивно одержати картину становища підприємств агропродовольчої сфери на ринку. Оцінка конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери на основі отриманого комплексу критеріїв охоплює все більш важливі етапи оцінки господарської діяльності, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно одержати картину їхнього становища на ринку.

14. Встановлено, що розроблені підходи до організації маркетингової діяльності враховують ретельне і всебічне вивчення ринку та дозволять визначити перелік критеріїв відповідності організаційної структури підприємств агропродовольчої сфери концепції маркетингу. Доведено, що ефективність маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери залежить від її організації. Саме організаційні недоліки досить часто призводять до низької якості маркетингової діяльності. При оцінці маркетингової діяльності завжди необхідно представляти параметри, які характеризують діяльність конкретних виробників харчової продукції.

15. Розроблена функціональна структура механізму управління організаційною культурою підприємств агропродовольчої сфери включає алгоритм взаємодії комплексу методів і інструментів управління, які спрямовані на формування і підтримку на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури. Аналіз емпіричних даних показав, що між результатами збігу профілів організаційних культур і стратегій та оцінкою

ефективності управління на підприємствах агропродовольчої сфери існує певна кореляція. Ті підприємства, де збіг профілів був найбільш значним, як наслідок давали найбільш високу оцінку ефективності свого управління. І, навпаки, в підприємствах, де профілі повністю не збігалися, оцінка ефективності управління була нижчою.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії:

1. Ротанов Г.М. Механізми управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: науково-практичний аспект [монографія] / Г.М. Ротанов. – Саки: ПП «Підприємство Фенікс», 2013. – 448 с.
2. Ротанов Г.М. Разработка модели управления процессом реструктуризации на основе интегральной оценки эффективности реструктуризации промышленных предприятий / Г.М. Ротанов, В.А. Василенко, В.А. Лукьяненко. – Симферополь: ТНУ им. В.И.Вернадского. – 2010. – 39 с. *(Особистий внесок: підготовлено пропозиції щодо інтегральної оцінки ефективності реструктуризації промислових підприємств).*

### Статті у наукових фахових виданнях:

3. Ротанов Г.Н. Первоочередные направления развития Украины на ближайшие годы / Г.Н. Ротанов, В.А. Василенко // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия Экономика. – 2009. – №3. – С. 32-48. *(Особистий внесок: розроблено пропозиції щодо основних напрямків розвитку економіки України).*
4. Ротанов Г.М. Екологічний менеджмент в системі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 4 (55). – С. 99-104.
5. Ротанов Г.М. Удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Моделювання регіональної економіки. – 2012. – № 2(20). – С. 385-391.
6. Ротанов Г.М. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери / Г.М. Ротанов // Ученые записки ТНУ им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика». – 2013. – Том 26(65)№. 2. – С.125-132.
7. Ротанов Г.М. Напрями формування механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Бізнес-навігатор. – 2013. – № 1(30). – С. 235-239.
8. Ротанов Г.М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1(63). – С. 316-319.
9. Ротанов Г.М. Управління конкурентоспроможністю інтегрованих промислових структур / Г.М. Ротанов // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип.1 (8). – С. 222-227.

10. Ротанов Г.М. Формування ланцюжка цінності в системі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Держава та регіони. – 2013. – № 3 (72). – С. 126-130.

11. Ротанов Г.М. Удосконалення механізму регулювання промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Збірник наукових праць: формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – Вип. 6 (133). – С. 64- 67.

12. Ротанов Г.М. Формування системи відтворення основних засобів промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 23. – С. 3- 9.

13. Ротанов Г.М. Удосконалення інформаційного забезпечення промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – Ч. 1. – С. 61-64.

14. Ротанов Г.М. Удосконалення системи планування конкурентоспроможності технічних систем промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Вісник національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767. – С. 71-75.

**Статті в іноземних виданнях та у виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз:**

15. Ротанов Г.Н. Макроэкономические аспекты конкурентоспособности промышленных предприятий / Г.Н. Ротанов // Оралдын ғылым жаршысы. Серия Экономические науки. Государственное управление. – 2013. – № 30(78). – С. 36-42. (Казахстан).

16. Ротанов Г.Н. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на олигополистическом рынке / Г.Н. Ротанов // Современный научный вестник. Серия: экономические науки. – 2013. – №. 43(182). – С.37-43. (Росія).

17. Rotanov G.M. The organizational maintenance of management with competitiveness of the industrial enterprise / G.M. Rotanov // Nauka I Studia. Ekonomiczne nauki panstwowy zarzadz. – 2013. – № 37(105). – С. 56-61. (Польща).

18. Rotanov G.M. The economic mechanism of increase of the profit of the industrial enterpris / G.M. Rotanov // Středoevropský vstník pro vědu a výzkum. – 2013. – № 1. – С. 58-62. (Чехія).

19. Ротанов Г.М. Механізми антикризового управління промисловими підприємствами / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 257. – С. 87-91.

20. Ротанов Г.М. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 258. – С. 104-107.

21. Ротанов Г.М. Організація структурної корекції промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2014. – № 266. – С. 207-214.

22. Ротанов Г.М. Формування маркетингової складової механізму господарювання промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 264. – С. 149-153.

23. Ротанов Г.М. Удосконалення управління виробничим потенціалом промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 265. – С. 111-118.

24. Ротанов Г.М. Підвищення ефективності використання робочої сили на промислових підприємствах / Г.М. Ротанов // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 260. – С. 207-214.

### **Матеріали конференцій:**

25. Ротанов Г.Н. Проблемы реального обеспечения финансовых активов / Г.Н. Ротанов // Материалы 41 научной конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь, 2012. – С.169-174.

26. Ротанов Г.Н. Формирование экономики, основанной на замкнутых экономических циклах / Г.Н. Ротанов // Пути и механизмы управления эффективным развитием национальной экономики в современных условиях: материалы Международной научно-практической интернет-конференции. – Симферополь, 2012. – С. 13-17.

27. Ротанов Г.М. Формування економічної стійкості промислового підприємства/ Г.М. Ротанов // Економіка і управління: виклики та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Дніпропетровськ, 4-5 лютого 2013 р.). – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – С.69-71.

28. Ротанов Г.М. Формування механізму структурної корекції промислового виробництва / Г.М. Ротанов // Фінансово-кредитний механізм в соціально-економічному розвитку країни: збірка тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, (Макіївка, 20-21 лютого 2013 р.). – Макіївка, 2013. – С. 69-71.

29. Ротанов Г.М. Моделювання управління якістю і конкурентоспроможністю продукції / Г.М. Ротанов // Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали економічної наукової інтернет-конференції, (Тернопіль, 21 лютого 2013 р.). – Тернопіль, 2013.– С. 86-88.

30. Ротанов Г.М. Конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах відкритої економіки / Г.М. Ротанов // Міжнародне науково технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірка праць IX (XXI) Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Київ, 14-15 березня 2013 р.). – Київ: «КП», 2013.– С. 221-222.

31. Ротанов Г.М. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Г.М. Ротанов // Особливості ефективного управління підприємствами в умовах глобальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

молодих вчених та студентів, (Чернівці, 22 березня 2013 р.). – Чернівці: ПП Яворський С.Н., 2013.– С. 88-90.

32. Ротанов Г.М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Бізнес та інновації у сучасному світі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, (Луганськ, 1-2 квітня 2013 р.). – Луганськ, 2013.– С. 69-71.

33. Ротанов Г.М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств / Г.М. Ротанов // Формування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах суспільних трансформацій: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Чернівці, 18-19 квітня 2013 р.). – Чернівці: ПП Глібка О.О., 2013. – С. 155-157.

34. Ротанов Г.М. Моделювання впливу сезонних факторів на ефективність виробничої системи / Г.М. Ротанов // Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Кривий ріг, 23-24 квітня 2013 р.). – Кривий ріг, 2013.– С. 317-322.

35. Ротанов Г.М. Формування механізмів розвитку підприємств / Г.М. Ротанов // Стан та перспективи соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Сімферополь, 10-12 травня 2013 р.). – Сімферополь: ДІАЙП, 2013.– С. 61-62.

## АНОТАЦІЯ

**Ротанов Г.М. Конкурентна стратегія підприємств агропродовольчої сфери: теорія, методологія, практика. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія харчових технологій Міністерства освіти і науки України, м. Одеса, 2014.

Дисертацію присвячено формуванню механізмів та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. У дисертації визначено сутність конкурентоспроможності та конкурентних відносин, окреслено теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери.

Викладено методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери, розвинуто методологічні засади оцінки та управління конкурентоспроможністю, визначено систему критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності виробників харчової продукції.

Зроблено позиціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті підвищення їх конкурентоспроможності, сформовано маркетингову стратегію забезпечення конкурентних переваг виробників харчової продукції, обґрунтовано позиції щодо підвищення рівня організаційної культури та соціальної взаємодії, сформовано підходи до управління

конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери на основі інновацій та інституціональних перетворень.

*Ключові слова:* управління, конкурентоспроможність, конкуренція, підприємства, харчова промисловість, інвестиції, інновації, інтеграція, ринок, кластер, синергія, прогноз, розвиток, потенціал, виробництво, реалізація, переробка, харчова продукція.

## АННОТАЦІЯ

**Ротанов Г.Н. Конкурентная стратегия предприятий агропродовольственной сферы: теория, методология, практика. - Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Одесская национальная академия пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, г. Одесса, 2014.

Диссертация посвящена формированию механизмов и инструментов управления конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности. В диссертации определены сущность конкурентоспособности и конкурентных отношений, показаны теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия и сформированы подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности. Дано определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности».

Управления конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности понимается как комплекс управленческих решений, определяющих долгосрочное обеспечение развития производителей пищевой продукции, которое становится в современных условиях основой поступательного развития всей производственной социально-экономической системы.

Изложены методологические основы исследования конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности, разработаны методологические основы оценки и управления конкурентоспособностью, определена система критериев и показателей оценки конкурентоспособности производителей пищевой продукции.

Определено современное состояние уровня конкурентоспособности промышленных предприятий в Украине, сделаны предложения по прогнозированию уровня развития и конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности. Подходы к прогнозированию факторов конкурентоспособности заключаются в оценке силы проявления каждого внешнего фактора рыночной среды, использование которых позволяет определить в рамках одного сценария развития потенциальные возможности предприятий пищевой промышленности.

Обоснованы стратегические направления организационно-управленческих подходов повышения конкурентоспособности производителей пищевой продукции, сделаны предложения по формированию управленческих

решений с учетом анализа конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности.

Разработана модель информационного взаимодействия предприятий пищевой промышленности в условиях роста агрессивности конкурентной среды, включающая взаимодействие поставщиков, конкурентов, посредников, партнеров, клиентов и производителей и позволяющая опередить конкурентов в разработке новых технологий и снижении уровня затрат в производстве, сфере распределения и сбыта пищевой продукции.

Осуществлено позиционирование предприятий пищевой промышленности в контексте повышения их конкурентоспособности. Доказано, что технология разработки стратегии позиционирования предприятий пищевой промышленности основывается на изучении перспектив развития, анализе конкурентной позиции, выборе стратегии, изучении направлений диверсификации деятельности и позволяет выявить основных конкурентов в рамках избранного целевого сегмента.

Сформирована маркетинговая стратегия обеспечения конкурентных преимуществ производителей пищевой продукции. Разработанные подходы к организации маркетинговой деятельности учитывают тщательное и всестороннее изучение рынка, и позволяют определить перечень критериев соответствия организационной структуры предприятий пищевой промышленности концепции маркетинга.

Разработанный механизм формирования уникального предложения учитывает взаимосвязь брендинговой политики и конкурентоспособности и позволяет получить возможность вкладывать значительные средства в модернизацию, поиск и тестирование новых способов влияния на потребителя пищевой продукции.

Обоснованы позиции по повышению уровня организационной культуры и социального взаимодействия. Установлено, что функциональная структура механизма управления организационной культурой производителей пищевой продукции включает алгоритм взаимодействия методов и инструментов управления, направленных на формирование и поддержку на надлежащем уровне эффективности заданной модели организационной культуры.

Сформированы подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности на основе инноваций и институциональных преобразований. Доказано, что формализованные количественные методы измерения конкурентоспособности позволяют по-новому ставить задачу управления и перейти к построению законов управления и выбору оптимальных критериев управления, включающих показатели диагностики производственной деятельности, оценку финансового положения и эффективности организации сбыта и позволяющих быстро и объективно получить картину положения предприятий пищевой промышленности на рынке.

Разработаны основные направления формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности, сделаны предложения по формированию кадрового и информационного

потенциалов развития производителей пищевой продукции. Разработана концептуальная модель управления конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности.

*Ключевые слова:* управление, конкурентоспособность, конкуренция, предприятия, пищевая промышленность, инвестиции, инновации, интеграция, рынок, кластер, синергия, прогноз, развитие, потенциал, производство, реализация, переработка, пищевая продукция.

## SUMMARY

**Rotanov G.M. Competitive strategy of agricultural and food enterprises: theory, methodology, practice. – Manuscript.**

Dissertation on the receipt of scientific degree of doctor of economic sciences after specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (after the types of economic activity). – Odessa National Academy of Food Technologies of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, Odessa, 2014.

The dissertation is devoted to formation of mechanisms and tools of management by competitiveness of the enterprises of the food-processing industry. In the dissertation the essence of competitiveness and competitive relations are determined, the theoretical bases of maintenance of competitiveness of the enterprise are shown and approaches to management of competitiveness of the enterprises of the food-processing industry are generated.

The methodological bases of research of competitiveness of the enterprises of the food-processing industry are stated, the methodological bases of estimation and management of competitiveness are developed, the system of criteria and parameters of estimation of competitiveness of manufacturers of food production is determined.

The positioning the enterprises of the food-processing industry in context of increase of their competitiveness is carried out, the marketing strategy of maintenance of competitive advantages of manufacturers of food production is generated, the positions on increase of level of organizational culture and social interaction are proved, the approaches to management of competitiveness of the enterprises of the food-processing industry on the basis of innovations are generated.

*Key words:* management, competitiveness, competition, enterprises, food-processing industry, investments, innovations, integration, market, cluster, synergy, forecast, development, potential, manufacture, realization, processing, food production.

