

## **4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 658.5:005.332.4

**Єзупов Ю.А.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та  
організації підприємницької діяльності,  
Одеський національний економічний університет

**Єупова І.М.,**

викладач кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу,  
Одеський національний економічний університет

**Yegupov Yuriy, Yegupova Irina**

Odessa National Economic University

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*В роботі обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення концептуальних основ побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. Цільові установки здійснення зазначеного процесу слід визначати суто для кожного окремого найменування продукції, з урахуванням етапу його життєвого циклу, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства і обраної корпоративної стратегії. У складі системи управління конкурентоспроможністю продукції пропонується формувати три підсистеми: управління якістю, витратами і маркетинговою підтримкою продукції. Представляє практичний інтерес структурування системи управління якістю за основними групами одиничних показників. З урахуванням специфіки продукції галузей харчової промисловості зазначену систему пропонується структурувати за трьома групами показників, що характеризують мікробіологічні, фізико-хімічні та органолептичні властивості продукції. У складі підсистеми управління витратами доцільно виділити окремий блок, в якому здійснюються процеси оптимізації питомих матеріальних витрат з метою забезпечення оптимального співвідношення «ціна-якість». Обґрунтовані пропозиції щодо конкретизації застосування процесного підходу в контексті здійснення функції планування конкурентоспроможності продукції. Зокрема, доведено доцільність використання авторського алгоритму формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції.*

**Ключові слова:** харчова промисловість, конкурентоспроможність,

*продукція, управління, система, якість, ціна, витрати.*

**Постановка проблеми.** Посилення конкурентних переваг продукції є найважливішим чинником забезпечення стійких ринкових позицій підприємства, високих фінансових результатів і ефективності його виробничо-господарської діяльності. В умовах загострення конкуренції на вітчизняному ринку продовольчих товарів на одне з перших місць в управлінні діяльністю підприємств виходить проблема вдосконалення інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. Проте дефіцит знань і досвіду, що має на даний час місце в цій сфері, зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямку. Це свідчить про гостру актуальність даної статті, як з наукової, так і з практичної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів конкурентоспроможності продукції присвячені праці таких відомих вітчизняних і зарубіжних авторів, як Амоша О.І. Ансофф І., Буркинський Б.В., Жамойда А.А., Котлер Ф., Мескон М., Огорь Г.М., Портер М., Самуельсон П., Швиданенко Г.О. Фатхутдінов Р.А., Чернова В.Б та ін.

Фундаментальні дослідження конкурентоспроможності продукції, аналіз факторів досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного ринку представлені в роботі відомого американського вченого Майкла Портера [1]. Питання організації управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості розглянуті в роботах О.А. Жамойди [2 та ін.]. Дослідженню проблеми формування конкурентоспроможності підприємств і продукції в контексті регіонального розвитку присвячена робота Б.В. Буркинського, І.М. Агеєвої, Є.О. Бельтюкова [3].

Склад елементів та алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах окремих галузей харчової промисловості розглянуті в роботах Г.М. Огорь [4; 5]. Критичний

аналіз методів порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції наданий в роботі Б.В. Буркинського [6]. Доцільність використання таксономічного методу в рішенні вказаного завдання обґрунтовано в роботі Ю.А. Єгупова і Л.Є. Купінець [7]. Теоретичні основи побудови механізму мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства докладно розглянуті в роботі І.В. Щетиніної [8]. Механізм обґрунтування ефективних шляхів і формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції запропонований в роботі Ю.А. Єгупова і В.О. Літвінової [9].

Разом з тим, на даний час слід констатувати недостатню освітленість в економічній літературі цілої низки найважливіших питань з управління конкурентоспроможністю продукції, як на промислових підприємствах в цілому, так і на підприємствах харчової галузі, зокрема.

Так, на сьогоднішній день відсутня чіткість у визначенні основних цілей управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. Потребує уточнення склад основних об'єктів управління конкурентоспроможністю продукції. Назріла необхідність у принципових структурних змінах у системі управління конкурентоспроможністю продукції з урахуванням її галузевих особливостей. Вимагає подальшого вдосконалення механізм мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні низки рекомендацій щодо удосконалення концептуальних основ побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості з урахуванням їх галузевих особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш за все, необхідно чітко сформулювати *основні цілі* управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. На наше переконання, цільові установки даного процесу повинні визначатися суто для кожного окремого найменування (номенклатурної групи) продукції, з урахуванням етапу життєвого циклу останнього, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства і

обраної корпоративної стратегії й стратегічних завдань, що стоять перед підприємством. В якості таких можуть прийматися найрізноманітніші цільові установки, включаючи:

- зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку;
- зростання обсягу продажів;
- досягнення найкращого співвідношення ціни і якості;
- збільшення прибутку від реалізації продукції;
- максимальне наближення до лідера, тобто «гонка за лідером»;
- досягнення цільових показників діяльності підприємства і т.п.

Зазначені цілі, як правило, можуть бути досягнуті тільки в певному поєднанні одна з одною. Так, для зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку необхідно забезпечити поліпшення співвідношення ціни і якості. Досягнення цільових показників діяльності підприємства, як правило, забезпечується за рахунок зростання обсягу продажів і т.д.

Що стосується основних *об'єктів управління* конкурентоспроможністю продукції, то в якості останніх традиційно розглядають якість і ціну продукту. Не є винятком і продукція підприємств харчової промисловості. Разом з тим, до вказаних характеристик, на наш погляд, слід додати ще одну найважливішу складову конкурентоспроможності продукції, а саме маркетингову підтримку продукції.

Не секрет, що високоякісна продукція, яка реалізується за досить доступними цінами, може не знайти свого споживача через відсутність належної реклами, слабкій мотивації учасників руху товару. І, навпаки, продукція, що має потужну маркетингову підтримку і при цьому істотно поступається конкурентам по співвідношенню «ціна-якість», може мати успіх на ринку.

Цілком логічно, що склад основних об'єктів системи управління конкурентоспроможністю продукції визначають і склад останньої. В неї входять три підсистеми: управління якістю, витратами і маркетинговою підтримкою продукції (рис. 1).



**Рис. 1. Основні складові системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств харчової промисловості**

Кожна із складових (підсистем) загальної системи управління конкурентоспроможністю продукції являє собою окрему систему, що включає ряд взаємопов'язаних елементів (блоків). Так, підсистему «Управління якістю» можна структурувати за різними ознаками. Відповідно до основних функцій процесу управління традиційно виділяють підсистеми планування, мотивації та контролю якості.

Крім цього, на наш погляд, великий практичний інтерес представляє структурування системи управління якістю за основними групами якісних характеристик. Зокрема, з урахуванням специфіки більшої частини продукції галузей харчової промисловості, дану систему можна структурувати за трьома групами показників, що характеризують мікробіологічні, фізико-хімічні та органолептичні характеристики продукції.

До складу кожного з зазначених блоків входить ряд одиничних показників якості, склад яких має свою специфіку для окремих галузей харчової промисловості, окремих видів продукції. Наприклад, для багатьох видів молочної продукції до складу останніх ввійдуть одиничні показники, представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Структуризація управління якістю в розрізі основних характеристик молочної продукції**

Процес управління конкурентоспроможністю продукції, здійснюваний в кожному із зазначених блоків, повинен включати наступні дії:

- встановлення діапазону допустимих значень для кожного з параметрів (характеристик);
- контроль дотримання допустимих значень параметрів;
- мотивація персоналу.

Системний блок «Управління маркетинговою підтримкою продукції» на будь-якому промисловому підприємстві, незалежно від галузевої приналежності, повинен включати в себе три підсистеми (рис. 3):

- управління рухом товарів;
- ціноутворення;
- управління просуванням товарів.



**Рис. 3. Системи управління маркетинговою підтримкою продукції**

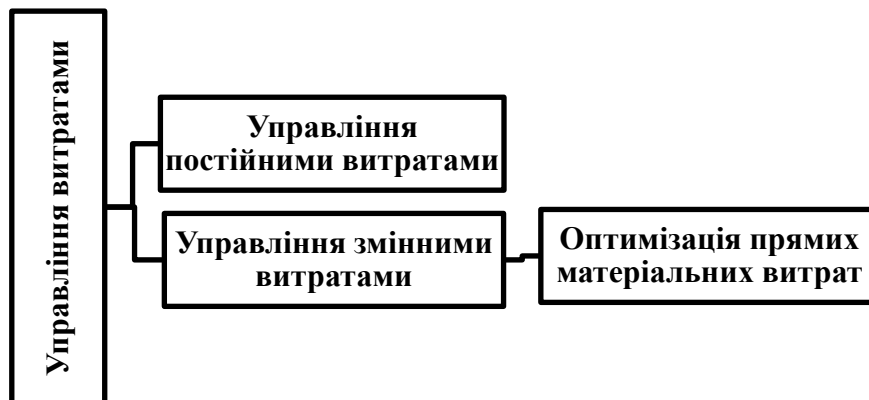
Розробка системи розподілу і збуту продукції є складним і відповідальним завданням, рішення якої багато в чому визначає особливості побудови всієї маркетингової стратегії підприємства. Система руху товару повинна забезпечувати необхідні обсяги реалізації при мінімальних витратах обігу. При цьому, мінімізація витрат на рух товару не повинна негативно позначатися на рівні обслуговування покупців.

При розробці цінової стратегії підприємства необхідно перш за все визначити, яку мету вона переслідує, випускаючи конкретний товар: забезпечення виживання, максимізація прибутку або утримання ринку.

Основні цілі програми просування товару, яка є найважливішою складовою частиною маркетингового плану підприємства, полягають в інформуванні, переконанні, посиленні схильності купити продукт. Для досягнення зазначених цілей підприємство має використовувати чотири основних засоби маркетингових комунікацій: рекламу, персональні продажі, методи стимулювання збуту, паблік рилейшнз.

Наступним блоком в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємств харчової промисловості є управління витратами. Даний системний блок можна структурувати за такими системними підрозділами (рис. 4):

- управління постійними витратами;
- управління змінними витратами.



**Рис. 4. Система управління витратами підприємства**

Для більш детальної структуризації даного блоку ми пропонуємо виділити у складі змінних витрат такий підрозділ, як «оптимізація прямих матеріальних витрат». Метою останнього є визначення для кожного продукту такого рівня матеріальних витрат (в першу чергу, витрат на основну сировину і матеріали), який забезпечить оптимальне співвідношення «ціна-якість» за критерієм максимізації загального маржинального прибутку від реалізації продукції.

Для підвищення дієвості інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції необхідне поєднання чотирьох підходів: системного, процесного, функціонального та ситуаційного.

*Системний* підхід є обов'язковим підходом до управління будь-якою системою. У даному випадку в якості останньої виступає підприємство – складна динамічна система, в якій у взаємозв'язку протікають виробничі, інноваційні, комерційні та соціальні процеси. Для його застосування в цілях



управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах формується цілісна однойменна система, яка, у свою чергу, є складовою частиною загальної системи управління підприємством.

Необхідність використання *процесного* підходу визначається тим, що управління конкурентоспроможністю продукції слід розглядати, у першу чергу, як процес. Процес, що включає строгу послідовність окремих етапів, процедур, аналітичних і планових розрахунків. На основі *функціонального* підходу здійснюється чіткий розподіл функціональних обов'язків між окремими учасниками зазначеного процесу.

Використання *ситуаційного* підходу забезпечує високий ступінь адекватності інструментарію, що використовується для здійснення окремих етапів процесу управління конкурентоспроможністю продукції, реальним умовам внутрішнього й зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що, незважаючи на ту увагу, яка в останні десятиліття приділяється вітчизняними й закордонними вченими процесному підходу, на сьогоднішній день він залишається найменш розробленим підходом як у методологічному, так і в методичному відношенні, на що вказують А.М. Кисельов [10] і В.В. Рєпін [11].

Однієї із ключових проблем, наявність яких суттєво ускладнює використання процесного підходу щодо управління підприємством і зокрема як інструмента управління конкурентоспроможністю продукції, є відсутність формалізації та систематизації методів його реалізації. Нижче в роботі представлено авторське рішення зазначеної проблеми в контексті здійснення функції планування конкурентоспроможності продукції.

В рамках функціонального підходу виділяють чотири функціональні блоки (підсистеми), що відповідають загальним функціям управління (рис. 5).

*Планування* - функція управління конкурентоспроможністю продукції, яка включає сукупність процесів, починаючи з визначення місця товару на цільовому ринку і закінчуючи формуванням програми заходів щодо

зміцнення його ринкових позицій. Найважливішу роль в реалізації даної функції грає інструментарій порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції.



**Рис. 5. Функціональні блоки системи управління конкурентоспроможністю продукції**

*Організація* - функція управління конкурентоспроможністю, що представляє комплекс заходів, спрямованих на реалізацію розроблених планів, включаючи встановлення зв'язків, забезпечення взаємодії та узгодженості роботи всіх складових елементів системи.

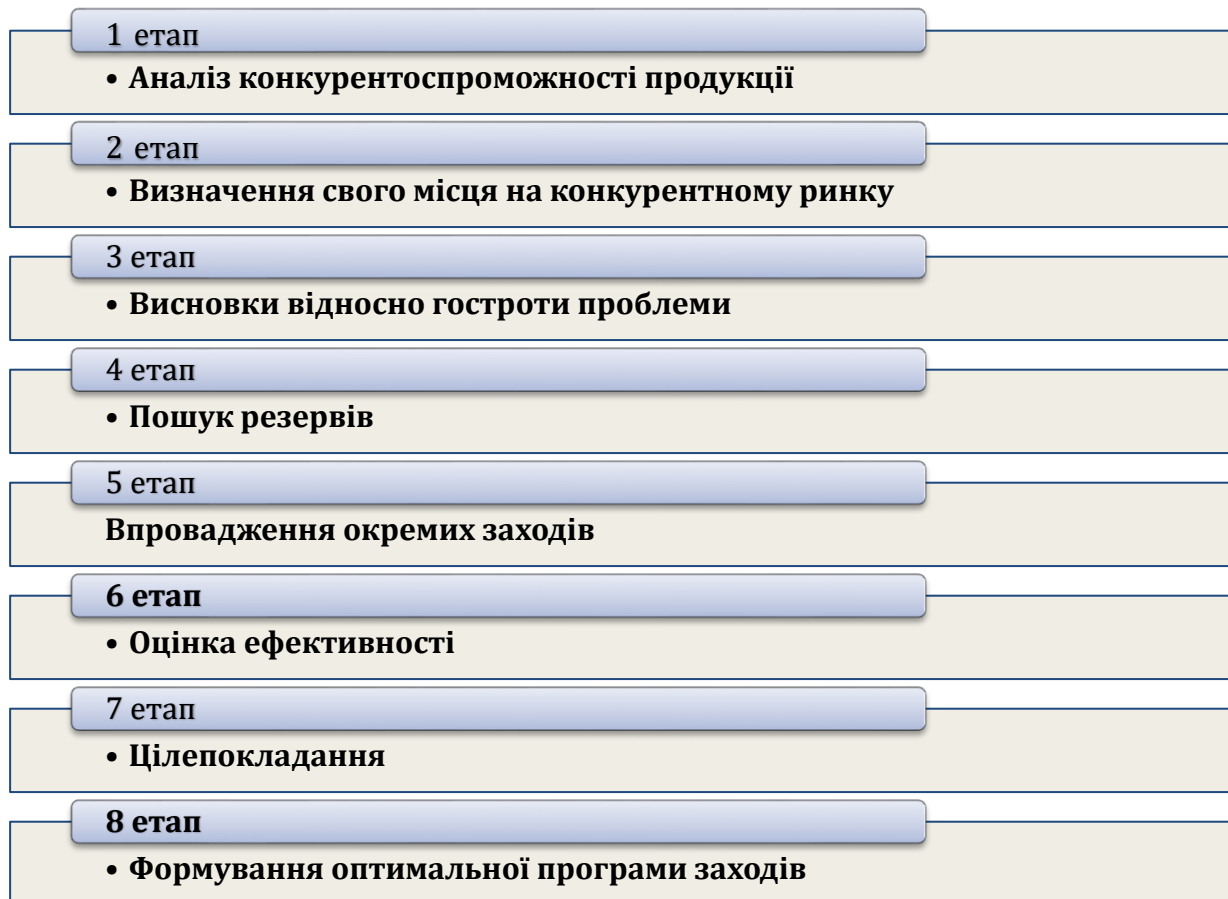
*Мотивація* - процес спонукання працівників до активної участі в процесах, що пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності продукції.

*Контроль* - функція управління конкурентоспроможністю продукції, основна мета якої полягає в забезпеченні виконання управлінських рішень щодо досягнення її запланованого рівня. Система контролю конкурентоспроможності ґрунтується на функціях обліку, аналізу і координування.

Найважливішою, ключовою функцією в системі управління конкурентоспроможністю продукції є планування. Разом з тим, слід відмітити, що на сьогоднішній день в економічній літературі недостатньо уваги приділено алгоритмізації зазначеної функції, тобто розробці конкретних алгоритмів її практичної реалізації. Відсутність останньої істотно знижує дієвість функції планування як інструменту управління

конкурентоспроможністю продукції.

У зв'язку з цим, на наш погляд, заслуговує на увагу підхід до вирішення зазначеного завдання, запропонований в роботі Ю.А. Єгупова і В.О. Літвінової [9, с. 76]. У даній роботі автори строго формалізували процес формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції, виділивши в його складі вісім взаємопов'язаних етапів (рис. 6).



**Рис. 6. Основні етапи процесу планування підвищення конкурентоспроможності продукції**

Зупинимося більш детально на змісті деяких етапів вказаного алгоритму.

Розрахунок значень критеріального показника по кожному з розроблених заходів складає основний зміст *шостого етапу*. Чим нижче абсолютне значення критеріального показника, тим ефективніше відповідний захід. За результатами зазначених розрахунків здійснюється ранжування

заходів по спадаючій їх економічній ефективності (зростанню абсолютного значення критеріального показника).

На *сьомому етапі* здійснюється цілепокладання, тобто визначення основної цільової установки формування програми підвищення конкурентоспроможності продукції. Тут можливі два принципово різних варіанти:

- встановлення цільового підвищення рівня конкурентоспроможності товару, тобто визначення, на скільки процентних пунктів необхідно наблизити конкурентоспроможність товару до товару-лідера;
- встановлення обмежень за наявними інвестиційними ресурсами.

Програма заходів, сформована на основі першої цільової установки, забезпечує досягнення цільового підвищення конкурентоспроможності продукції при мінімальних інвестиційних витратах, другої установки - досягнення максимального підвищення конкурентоспроможності продукції в межах встановленого бюджету.

Формування програми ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності продукції, що здійснюється на заключному, *восьмому етапі*, проводиться з урахуванням обраної на попередньому етапі цільової установки. Оскільки в обох випадках пріоритет буде віддаватися заходам з мінімальним значенням критеріального показника, то на виході буде отримана не просто сукупність найбільш ефективних заходів, а оптимальна програма підвищення конкурентоспроможності продукції.

Розглянутий вище алгоритм, на нашу думку, цілком обґрунтовано можна застосовувати в якості основного інструменту планування підвищення конкурентоспроможності продукції. До того ж, на кожному промисловому підприємстві, незалежно від галузевої приналежності.

При цьому для оцінки впливу заходів на поліпшення конкурентних позицій продукції можна використовувати методи, які не потребують великого обсягу вихідної інформації. У розглянутому алгоритмі ключову роль відіграє показник, що характеризує інвестиційну вартість поліпшення

конкурентних позицій продукції на 1 відсотковий пункт. Незалежно від методу оцінки цього поліпшення.

В системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства одне з центральних місць повинен займати механізм мотивації залучення персоналу в діяльність щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

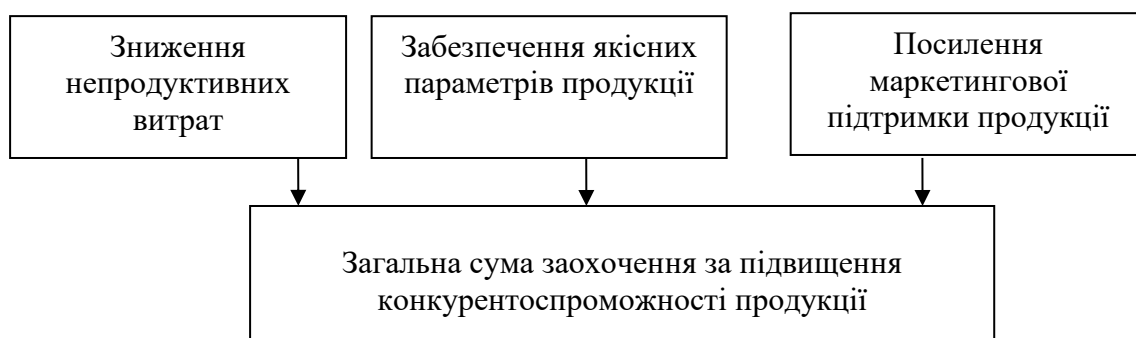
Ключовим елементом будь-якого мотиваційного механізму є система матеріального стимулювання праці, що включає дві підсистеми – матеріальної відповідальності й матеріального заохочення. Систему матеріального стимулювання праці ряд вчених відносить до головних чинників конкурентоспроможності продукції й підприємства [12, с. 295].

На думку І.В. Щетиніної, ефективна системи матеріального стимулювання персоналу, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції, повинна базуватися на дотриманні цілого ряду принципів. У числі найважливіших автор виділяє прозорість, об'єктивність, достатність, несуперечливість, економічність, персоніфікацію, адекватність і значимість [8, с. 44].

Вказані принципи лягли в основу побудованого нами механізму мотивації участі персоналу підприємств харчової промисловості в діяльності, спрямованій на підвищення конкурентоспроможності продукції.

Ключовим елементом даного механізму є схема преміювання, яка включає три блоки, що відповідають розглянутим нами вище основним об'єктам управління конкурентоспроможністю продукції (див. рис. 1). Відповідно до даної схеми загальна сума винагороди, яку виплачують кожному окремому працівнику, буде складатися з 3-х складових елементів (рис. 7). *Перший елемент* – премія за обґрунтування пропозицій по ліквідації непродуктивних витрат. Ця премія нараховується кожному конкретному підрозділу, кожному конкретному працівникові за обґрунтування рекомендацій щодо пошуку і усунення причин непродуктивних витрат. Премія виплачується одноразово в розмірі 40% від річної суми зниження

зазначених витрат.



**Рис. 7. Загальна схема преміювання за підвищення конкурентоспроможності продукції**

*Другий елемент* – премія за забезпечення якісних параметрів продукції в установленому діапазоні допустимих значень для кожного з параметрів (характеристик). З цією метою для кожного виду молочної, м'ясної та інших видів продукції харчової промисловості встановлюються три види можливих значень основних якісних параметрів в розрізі трьох груп показників (органолептичних, фізико-хімічних і мікробіологічних), а саме:

- цільове значення (А);
- прийнятне значення (В);
- неприпустиме значення (С).

В якості приклада в табл. 1 надані основні вимоги до якісних характеристик вершкового масла – харчового продукту, що користується широким попитом серед населення.

Залежно від діапазону значень якісних параметрів встановлюється розмір премії у відсотках від її базового рівня (табл. 2). Останній визначається виходячи з результатів виробничої діяльності підприємства і його фінансових можливостей. При попаданні хоча б одного з параметрів в групу «С», винний працівник повністю позбавляється премії. В інших же випадках, в залежності від співвідношення частки параметрів, які потрапили до групи «А» і «В», розмір премії варіює від 100% до 20%. У табл. 2 представлена схема преміювання, розроблена для вершкового масла.

Таблиця 1

## Основні вимоги до якісних характеристик вершкового масла

Характеристики	Цільове значення (А)	Прийнятне значення (В)	Неприпустиме значення (С)
Органолептичні характеристики			
Смак і запах	Прозорий, без стороннього присмаку і запаху, з інтенсивним вершковим смаком і ароматом пастеризації	не відноситься ні до групи «А», ні до групи «С»	Дивний, незвичайний смак або запах. Гіркий, кислий, брудний, старий жирний смак.
Зовнішній вигляд і консистенція	Однорідний, щільний, пластичний. Поверхня зрізу блискуча, виглядає сухою.		Консистенція неоднорідна, розсипчаста, шарувата. Поверхня нарізки матова з сильним водовідділенням.
Колір	Від світло-жовтого до жовтого, який не змінюється по масі.		Нехарактерне відхилення кольору. На поверхні масла чітко видно жовтий колір.
Фізико-хімічні характеристики			
Вміст води, %	15,50-16,0	14,0-15,49	<14.0 >16.0
Дисперсія води	3С-5	2С-3В	1-2В
Мікробіологічні характеристики			
Ентеробактерії, КОО/гр.	0	>0 <10	>10

*Третій елемент* - премія за розробку пропозицій щодо посилення маркетингової підтримки продукції. Премія виплачується одноразово в розмірі від 10 % до 25% від величини збільшення чистого прибутку за рахунок впровадження розробленого заходу.

Таблиця 2

## Схема преміювання за забезпечення якісних параметрів продукції

Розмір премії у % від базового рівня	Частка параметрів, що потрапляють до відповідної групи, %		
	«А»	«В»	«С»
100	$80 \leq P \leq 100$	$0 \leq P \leq 20$	$P = 0$
90	$60 \leq P < 80$	$20 \leq P < 40$	$P = 0$
80	$50 \leq P < 60$	$40 \leq P < 50$	$P = 0$
70	$40 \leq P < 50$	$50 \leq P < 60$	$P = 0$
60	$30 \leq P < 40$	$60 \leq P < 70$	$P = 0$

50	$20 \leq P < 30$	$70 \leq P < 80$	$P = 0$
40	$10 \leq P < 20$	$80 \leq P < 90$	$P = 0$
30	$0 \leq P < 10$	$90 \leq P < 100$	$P = 0$
20	$P = 0$	$P = 100$	$P = 0$
0	$P \geq 0$	$P \geq 0$	$P > 0$

Запропонована система преміювання, на наш погляд, в максимальному ступені відповідає всім основним вимогам і принципам побудови ефективного механізму стимулювання активної участі персоналу в підвищенні конкурентоспроможності продукції підприємств харчової галузі.

**Висновки.** Використання результатів дослідження в господарській практиці дозволить суттєво підвищити науковий рівень і дієвість інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. Це забезпечить значне посилення ринкових позицій вітчизняних підприємств і поліпшення їх фінансового стану.

### Список літератури:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
2. Жамойда А.А. Организация управления конкурентоспособностью промышленных предприятий / А.А. Жамойда // Монография. Укр. яз. – Донецк: ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.
3. Буркинский Б.В., Агеева И.Н., Бельтюков Е.А. и др. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития / Б.В. Буркинский, И.Н. Агеева, Е.А. Бельтюков // Монография. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2009. – 334 с.
4. Огорь А.Н. Структура системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мороженого / А.Н. Огорь // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 54. – С. 206-215.
5. Огорь А. Алгоритм формирования системы управления



конкурентоспособностью предприятия по производству мороженого / А.Н. Огорь // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 21-28.

6. Буркинский Б.В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева// – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 132с.

7. Егупов Ю.А., Купинец Л.Е. Бизнес-план: методика разработки и анализа. / Ю.А. Егупов, Л.Е. Купинец // Навчальний посібник. Одесса: Оптимум, 2001. – 230 с.

8. Щетинина И.В. Система мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции промышленного предприятия / И. В. Щетинина // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 25. – С. 44–48.

9. Егупов Ю.А., Литвинова В.А. Механизм обоснования эффективных путей и формирования оптимальной программы повышения конкурентоспособности продукции // Ю.А. Егупов, В.А. Литвинова // Економіст. – 2012. – №8. – С. 73-78.

10. Киселев А. Г. Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга / А. Г. Киселев // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>.

11. Репин В. В. «Сквозные» процессы в системе управления: миф или реальность? // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – С. 4-8.

12. Гончаренко Н.Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н.Г. Гончаренко // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2016. – № 1. – С. 295–300.

### References:

1. Porter M. Konkurentnoe preimush'estvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoichivost: per. s angl. / M. Porter. M.: Alpina Biznes Buks,

2005. 715 s.

2. Zhamoida A.A. Organizaciya upravleniya konkurentosposobnostyu promishlennih predpriyatii / A.A. Zhamoida // Monografiya. Ukr. yaz. – Doneck: DonNUET, 2009. – 319 s.

3. Burkinskii B.V., Ageeva I.N., Beltyukov E.A. i dr. Formirovanie konkurentosposobnosti v kontekste regionalnogo razvitiya / B.V. Burkinskii, I.N. Ageeva, E.A. Beltyukov // Monografiya. – Odessa: IMPEER NAS Ukraine, 2009. – 334 s.

4. Ogor A.N. Struktura sistemi upravleniya konkurentosposobnostyu predpriyatii po proizvodstvu morozhenogo / A.N. Ogor // Ekonomichni innovatsii. – 2013. – Vyp. 54. – S. 206-215.

5. Ogor A. Algoritm formirovaniya sistemi upravleniya konkurentosposobnostyu predpriyatii po proizvodstvu morozhenogo / A.N. Ogor // Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky. – 2016. – № 1. – S. 21-28.

6. Burkinskii B.V. Konkurentosposobnost produktsii i predpriyatiiya / B.V. Burkinskii, E.V. Lazareva// – Odessa: IMPEER NAS Ukraine, 2002. – 132s.

7. Yegupov Y.A., Kupinec L.E. Biznes-plan: metodika razrabotki i analiza. / YU.A. Egupov, L.E. Kupinec // Navchalnyi posibnyk. Odessa: Optimum, 2001. – 230 s.

8. Shetinina I. V. Sistema motivatsii вовлеченности персонала в деятельность по повшениyu konkurentosposobnosti produktsii promishlennogo predpriyatiiya / I. V. Sh'etinina // EKONOMINFO. – 2016. – № 25. – S. 44–48.

9. Yegupov Y.A., Litvinova V.A. Mehanizm obosnovaniya effektivnih putei i formirovaniya optimalnoi programmi povsheniya konkurentosposobnosti produktsii // Y.A. Egupov, V.A. Litvinova // Ekonomist. – 2012. – №8. – S. 73-78.

10. Kiselev A.G. Biznes-processi i processnii podhod: kak preodolet posledstviya konsaltingovogo marketinga / A.G. Kiselev // [E-resource]. – Available at: <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>.

11. Repin V.V. «Skvoznie» processi v sisteme upravleniya: mif ili realnost?

// Metodi menedzhmenta kachestva. – 2003. – № 6. – S. 4-8.

12. Honcharenko N.H. Materialne stymuliuvannia pratsi iak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva / N.H. Honcharenko // Visnyk KNAU im. V.V. Dokuchaieva. – 2016. – № 1. – S. 295–300.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*В работе обоснованы рекомендации по совершенствованию концептуальных основ построения системы управления конкурентоспособностью продукции на предприятиях пищевой промышленности. Целевые установки осуществления указанного процесса следует определять исключительно для каждого отдельного наименования продукции, с учетом этапа его жизненного цикла, внешних и внутренних условий функционирования предприятия и выбранной корпоративной стратегии. В составе системы управления конкурентоспособностью продукции предлагается формировать три подсистемы: управления качеством, затратами и маркетинговой поддержкой продукции. Представляет практический интерес структурирование системы управления качеством по основным группам единичных показателей. С учетом специфики продукции отраслей пищевой промышленности указанную систему предлагается структурировать по трем группам показателей, характеризующих микробиологические, физико-химические и органолептические свойства продукции. В составе подсистемы управления затратами целесообразно выделить отдельный блок, в котором осуществляются процессы оптимизации удельных материальных затрат с целью обеспечения оптимального соотношения «цена-качество». Обоснованы предложения по конкретизации применения процессного подхода в контексте осуществления функции планирования конкурентоспособности продукции. В частности, доказана целесообразность использования авторского алгоритма формирования оптимальной программы повышения конкурентоспособности продукции.*

**Ключевые слова:** пищевая промышленность, конкурентоспособность, продукция, управление, система, качество, цена, затраты.

## **IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTS AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

*The academic paper substantiates a number of recommendations for improving the conceptual foundations of building a system for managing the*

*competitiveness of products at food industry enterprises. Setting of objectives for the implementation of this process should be determined exclusively for each individual product name, taking into account the stage of its life cycle, external and internal conditions for the enterprise operation, and the chosen corporate strategy. As a part of the product competitiveness management system, it is proposed to form three subsystems: quality management, cost management, and product marketing support management. Structuring the quality management system, according to the main groups of single indicators, is of practical interest. Taking into account the specifics of the products of the food industry, it is proposed to structure the specified system, according to three groups of indicators characterizing the microbiological, physicochemical, and organoleptic properties of the products. In each of these blocks, the following actions should be carried out: establishment of a range of permissible values for each indicator; control of compliance with the latter; staff motivation. Within the cost management subsystem, it is advisable to single out a separate block dedicated to the optimization of direct material costs in order to ensure the optimal price-quality ratio by the criterion of maximizing profits from product sales. One of the main reasons hindering the application of the process approach in managing the competitiveness of products is the lack of formalization and systematization of methods for its implementation. In this regard, the author's solution to this problem is proposed in the context of the implementation of the function of planning the competitiveness of products. In particular, the expediency of using the author's algorithm for the formation of an optimal program for increasing the competitiveness of products has been substantiated. An effective mechanism for motivating the participation of personnel of food industry enterprises in activities aimed at increasing the competitiveness of products has been proposed.*

**Keywords:** *food industry, competitiveness, products, management, system, quality, price, costs.*