

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Єгунов Ю. А.**

*к.е.н., доцент,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

**Єупова І.М.,**

*старший викладач,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

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 виходить проблема вдосконалення інструментаріо управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах молокопереробної галузі. Проте дефіцит знань і досвіду, що має на даний час місце в цій сфері, зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямку.

Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції присвячені праці таких відомих вітчизняних і зарубіжних авторів, як Амоша О. І., Ансофф І., Бельтюков Є. О., Буркинський Б. В., Котлер Ф., Мескон М., Огорь Г. М., Портер М., Самуельсон П., Швиданенко Г. О. та ін.

Фундаментальні дослідження конкурентоспроможності продукції, аналіз чинників досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного ринку представлені в багатьох роботах відомого американського вченого Майкла Портера [1; 2 та ін.].

Методологічні аспекти і концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємств докладно розглянуті в роботі Н. П. Тарнавської [3]. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємств досліджено в роботах Є. О. Бельтюкова, Л. А. Некрасової [4], Ю. Б. Іванової,

О. М. Тищенко [5]. Аналізу особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства присвячені роботи О. Є. Кузьміна [6] і І. О. Піддубного [7].

Багатоаспектне дослідження особливостей формування конкурентоспроможної економіки регіонів Українського Причорномор'я представлено в роботі Б. В. Буркинського, О. В. Моліної, В. М. Лисюка, С. К. Харічкова, Н. І. Хумарової [8].

Теорія і практика регулювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства розглянуті в роботах М. В. Семікіної й О. О. Смірнова [9]. Методичні аспекти побудови дієвого механізму мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства досліджені в роботі Н. Г. Гончаренко [10]. В якості одного з ефективних варіантів вирішення вказаної проблеми в роботі [11] авторами запропонований алгоритм, у якому поєднуються дві основні складові мотиваційного механізму – матеріальна відповідальність та матеріальне заохочення.

Механізм обґрунтування ефективних шляхів і формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції запропонований в роботі Ю. А. Єгупова і В. О. Літвінової [12].

Склад елементів та алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю окремих видів продукції підприємств молокопереробної галузі розглянуті в роботах Г. М. Огорь [13 та ін.].

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.

Вказане вище свідчить про гостру актуальність даної роботи, як з наукової, так і з практичної точки зору.

*Мета роботи* полягає в обґрунтуванні низки рекомендацій щодо удосконалення концептуальних основ побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції на молокопереробних підприємствах з урахуванням їх галузевих особливостей.

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 молокопереробної галузі. 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 молокопереробної галузі

*[авторська розробка]*

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 властивості 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

*[авторська розробка]*

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  
[авторська розробка]

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.

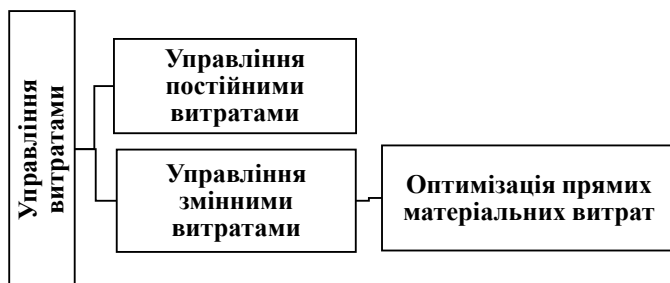


Рис. 4. Система управління витратами підприємства  
*[авторська розробка]*

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.

Однієї із ключових проблем, наявність яких суттєво ускладнює використання процесного підходу щодо управління підприємством і зокрема як інструмента управління конкурентоспроможністю продукції, є відсутність формалізації 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 чотирьом загальним функціям управління.

*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.

*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 [11]. У даній роботі автори строго формалізували процес формування оптимальної програми

підвищення конкурентоспроможності продукції, виділивши в його складі вісім взаємопов'язаних етапів (рис. 5).

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:

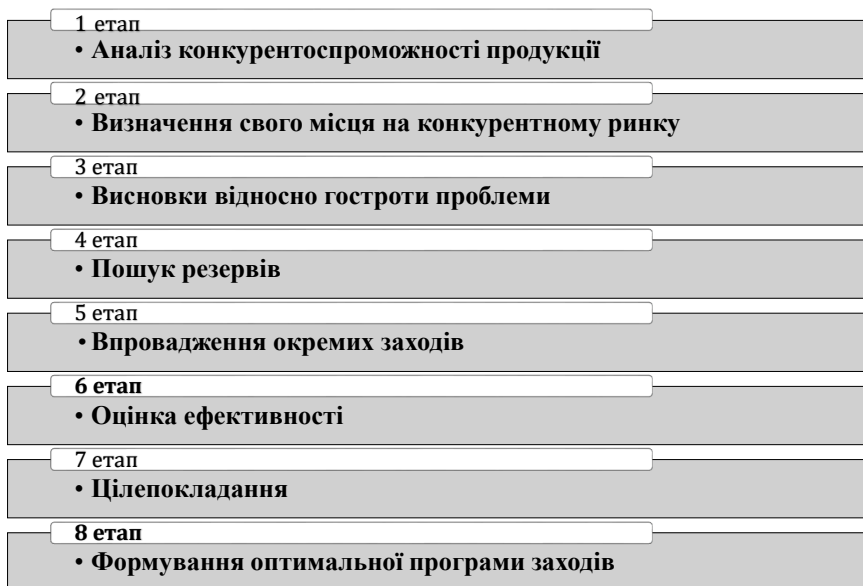


Рис. 5. Основні етапи процесу планування підвищення конкурентоспроможності продукції

[авторська розробка]

- встановлення цільового підвищення рівня конкурентоспроможності товару, тобто визначення, на скільки процентних пунктів необхідно наблизити конкурентоспроможність товару до товару-лідеру;

- 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. Причому не тільки на молокозаводах, а й 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.

Проілюструємо використання даного алгоритму в контексті формування оптимальної програми заходів, спрямованих на підвищення конкурентних позицій твердих сирів – основної

продукції відомого в Одеській області молокопереробного підприємства ТОВ «Старокозацький сир». При цьому для оцінки впливу заходів на поліпшення ринкових позицій продукції підприємства ми скористалися методом експертних оцінок.

Підприємство молокопереробної галузі ТОВ «Старокозацький сир» працює в трьох основних напрямках: переробка молока, виробництво масла та виробництво сиру. Підприємство випускає досить широкий асортимент молочної продукції, структура якої надана на рис. 6.

Найбільшу питому вагу займає виробництво твердих сирів (50%), вдвічі менша частка припадає на м'які сири (25%), виробництво вершкового масла на третій позиції (20%), решти 5% займає виробництво інших молочних продуктів, включаючи вершки, кефір, бринзу та ін.

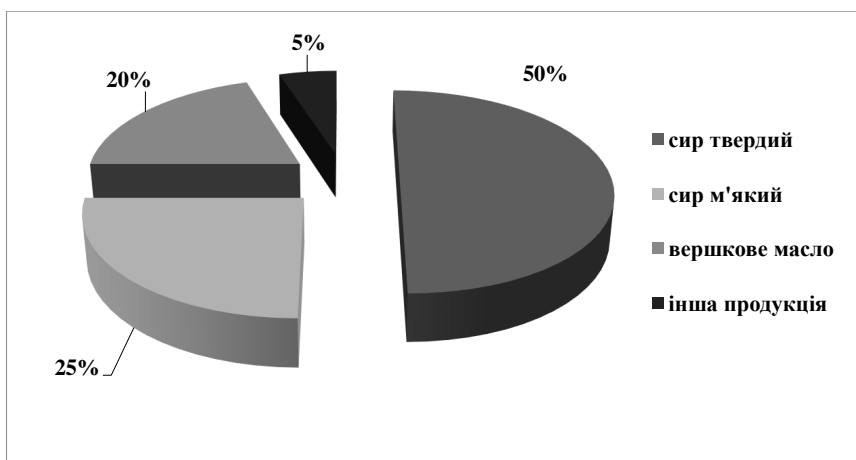


Рис. 6. Структура виробництва продукції ТОВ «Старокозацький сир» у 2020 р., %

Структура виробництва твердих сирів - основного продукту підприємства – у 2020 р. надана на рис. 7. Як ми бачимо, найбільшу частку у виробництві сирів в ТОВ «Старокозацький сир» займають сири «Домашній», «Голландський», «Російський» та «Вершковий», трохи менша частка припадає на такі сири, як

«Гауда», «Грювер» та «Старий Амстердам», і внаслідок меншою популярністю серед споживачів користуються сири плавлені.

Разом з тим, слід констатувати деякі зміни у структурі виробництва сирів, які відбулися на підприємстві на протязі останніх років. Зокрема, збільшення питомої ваги сирів «Домашній», «Голландський», «Російський», «Вершковий», та «Старий Амстердам» і зниження частки сирів «Гауда», «Грювер», плавлених та інших сирів.

На сьогоднішній день на півдні Одеської області працюють чотири молокозаводів, зокрема ТОВ «Гарутинський сироробний завод», ТОВ «Старокозацький сир», ДЧП «Болградський сироробний завод» та ПрАТ «Ізмаїльський молзавод».

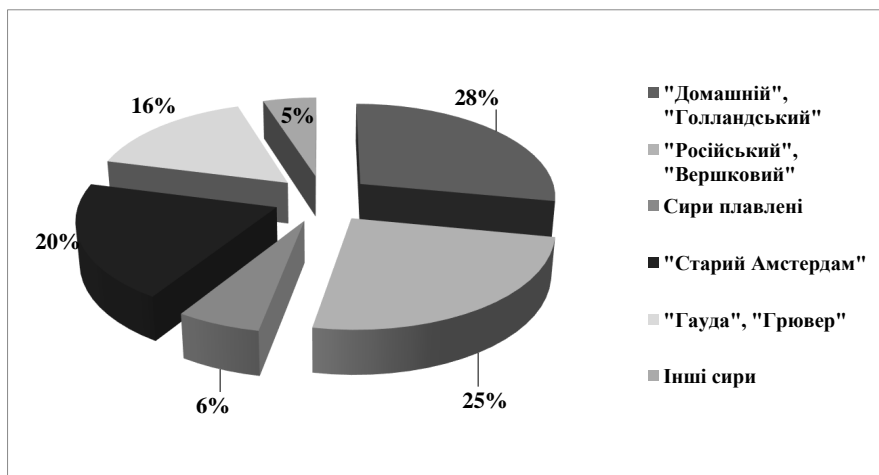


Рис. 7. Структура виробництва сирів в ТОВ «Старокозацький сир» в 2020 р., %

На рис. 8 надана інформація щодо місця кожного з підприємств, що розглядаються, на регіональному ринку молочної продукції. Так, ми бачимо, що саме ТОВ «Старокозацький сир» займає провідне місце на півдні Одеській області з обсягу виробництва молочної продукції поряд з підприємствами-конкурентами і охоплює при цьому 40,4 % частки даного ринку.

Це свідчить про те, що продукція ТОВ «Старокозацький сир» володіє найбільш привабливими споживчими властивостями і має

досить стійкі конкурентні позиції на ринку молочної продукції півдня Одеської області.

Розглянемо, яке місце на регіональному ринку посідає продукція ТОВ «Старокозацький сир» серед найбільш популярних виробників твердих сирів в Україні («Тульчинка», «Комо», Ферма», Шостка, «Наш молочник» та ін.). Наскільки вона користується попитом серед споживачів Одеської області та наскільки вона є впізнаваною для споживача на прилавках магазинів, універсамів та супермаркетів м. Одеси та Одеської області.

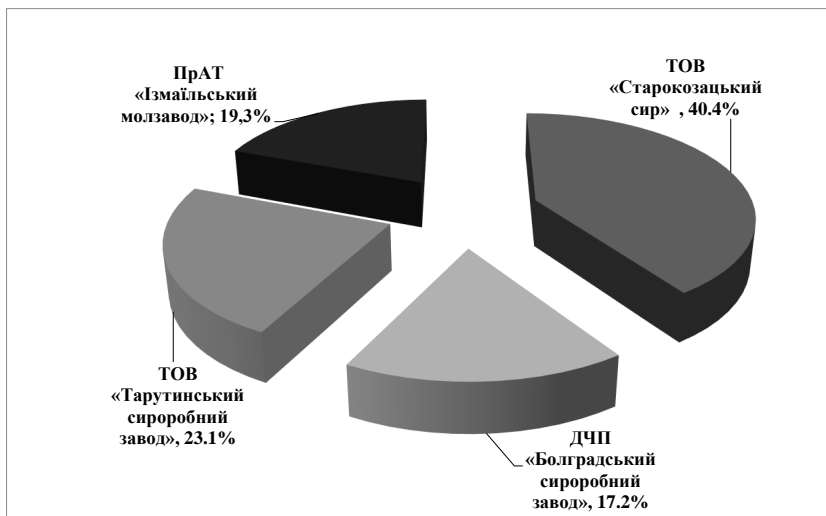


Рис. 8. Місце молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції півдня Одеської області

Результати досліджень (рис. 9), проведених спеціалізованою маркетинговою фірмою «Консалтмаркет», свідчать про те, що найбільшим попитом серед споживачів на Одеському ринку твердих сирів користується продукція ТМ «Комо», згодом йде продукція ТМ «Звени Гора», на третьому місці знаходиться ТМ «Шостка». Привабливість твердих сирів ТМ «Старокозацький сир» знаходиться, на жаль, на останньому 8-му місці.

Зіставимо зазначені оцінки з результатами порівняльного аналізу ринкових позицій основних ТМ на одеському

регіональному ринку твердих сирів, проведеного нами на основі методу бальних оцінок за результатами анкетування.

Для оцінювання нами використана 10-ти бальна система. При цьому найкращому значенню показника відповідає оцінка 10-ть балів, найгіршому – 1. Для цінового чинника – навпаки: низькому рівню ціни відповідає найвища оцінка 10, високому – оцінка 1. Для диференціації параметрів за ступенем їх значимості для споживачів твердих сирів використані вагові коефіцієнти, загальна сума яких дорівнює 1. Визначення оцінок і значень вагових коефіцієнтів було нами здійснено на основі обробки результатів анкетування, проведеного в режимі он-лайн.

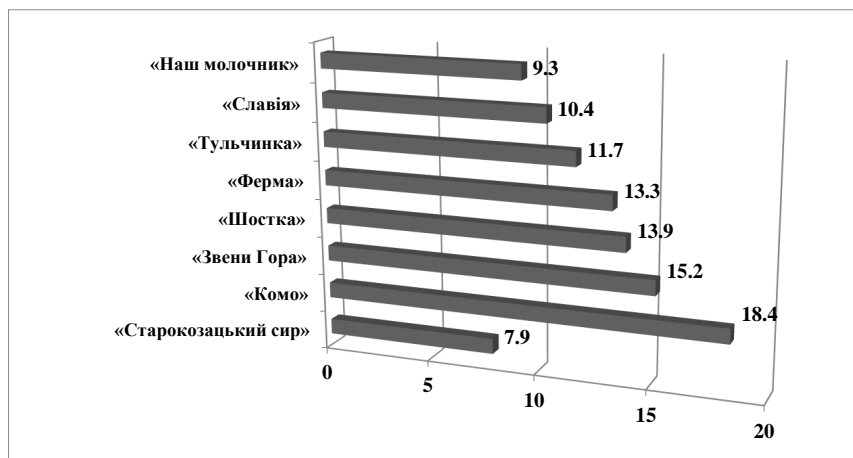


Рис. 9. Структура продажів твердих сирів на одеському регіональному ринку в розрізі основних виробників, %

Результати оцінювання якісних і цінових характеристик продукції ТМ, представлених на одеському ринку твердих сирів (отриманих на основі обробки 125 анкет), надані в табл. 1.

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^m a_{ij} * k_i, \quad (1)$$

де  $a_{ij}$  – оцінка  $i$ -го параметру за 10-ти бальною шкалою для  $j$ -го підприємства;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го параметра.

На основі формули (1) і експертних оцінок, наданих в табл. 1, розраховані зважені оцінки конкурентоспроможності ТМ, що представлені на регіональному ринку твердих сирів (табл. 2).

Таблиця 1

Експертні оцінки якісних і цінових характеристик твердих сирів основних ТМ, представлених на одеському ринку

Характеристики	Основні торгові марки, представлені на одеському ринку твердих сирів								Вагові коефіцієнти
	"Комо"	"Звенигора"	"Шостка"	"Ферма"	"Тульчинка"	"Славія"	"Наш молочник"	Старокозацький сир	
Смак і запах	9	8	8	7	7	6	6	7	0,35
Консистенція	10	9	7	8	8	7	6	7	0,16
Зовнішній вигляд товару	8	8	8	8	7	8	7	6	0,09
Колір тесту	9	9	8	9	8	7	7	7	0,10
Мікробіологічні та хімічні характеристики	7	7	8	7	6	7	7	7	0,08
Якість упаковки	9	8	8	7	7	7	6	6	0,03
Впізнаваність товару на ринку	10	9	9	8	7	6	5	5	0,04
Середньозважена ціна	8	9	6	7	6	8	8	6	0,15

Таблиця 2

Зважені оцінки конкурентоспроможності твердих сирів основних ТМ, представлених на одеському ринку

Критерій	Основні торгові марки, представлені на одеському ринку твердих сирів							
	"Комо"	"Звенигора"	"Шостка"	"Ферма"	"Тульчинка"	"Славія"	"Наш молочник"	Старокозацький сир
Смак і запах	3,78	3,36	3,36	2,94	2,94	2,52	2,52	2,94
Консистенція	1,80	1,62	1,26	1,44	1,44	1,26	1,08	1,26
Зовнішній вигляд товару	0,96	0,96	0,96	0,96	0,84	0,96	0,84	0,72
Колір тесту	0,90	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7
Мікробіологічні та хімічні характеристики	0,70	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
Якість упаковки	0,36	0,32	0,32	0,28	0,28	0,28	0,24	0,24
Впізнаваність товару на ринку	0,40	0,36	0,36	0,32	0,28	0,24	0,2	0,2
Зважена оцінка	8,90	8,22	7,86	7,54	7,18	6,66	6,28	6,76
<b>Ранг ТМ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>



Таким чином, можна зробити висновок, що продукція ТМ «Старокозацький сир» значно поступається місцем найбільш популярним виробникам твердих сирів в Україні для споживача Одеської області. Проте, як ми бачимо, отримані результати дещо відрізняються від результатів аналізу конкурентоспроможності твердих сирів, проведеного спеціалізованою маркетинговою фірмою «Консалтмаркет». Причому, відрізняється на користь ТМ «Старокозацький сир». Так, остання займає на дві позиції вище, перемістившись з 8-го на 6-е місце.

Результати аналізу, проведеного в роботі, свідчать про те, що проблема покращення ринкових позицій основної продукції ТОВ «Старокозацький сир» на регіональному ринку твердих сирів є досить актуальною для підприємства.

В зв'язку з цим спільно з фахівцями ТОВ «Старокозацький сир» нами сформована вихідна програма заходів поліпшення ринкових позицій основної продукції підприємства, до складу якої увійшли 7 заходів (табл. 3).

Кожен із зазначених заходів безпосередньо впливає на рівень якісних характеристик і ціну продукції. Як наслідок, зростають експертні оцінки в розрізі кожної характеристики. Це, в свою чергу, призводить до збільшення загальної зваженої оцінки і наближенню продукції підприємства до лідера.

Інформація щодо інвестиційної вартості вказаних заходів, оцінки їх впливу на поліпшення конкурентних позицій продукції ТОВ «Старокозацький сир», інвестиційної вартості одного відсоткового пункту наближення до лідера і сума інвестицій, розрахована наростаючим підсумком, надані в табл. 3. В якості цільової установки формування програми приймемо максимальне підвищення конкурентоспроможності продукції з урахуванням встановлених обмежень за наявними інвестиційними ресурсами. Останні складають 2500 тис. грн.

Як ми бачимо, в межах виділеного бюджету може бути реалізовані тільки чотири перших заходів, інвестиційна вартість яких складе 2315 тис. грн. Ця програма заходів є оптимальною, оскільки дозволить максимально поліпшити конкурентні позиції

продукції ТОВ «Старокозацький сир» в межах встановленого ліміту грошових коштів.

Таблиця 3

**Формування оптимальної програми заходів щодо підвищення  
Конкурентоспроможності ТОВ «Старокозацький сир»**

№ п/п	Назва заходу	Інвестиції, тис. грн.	Експертні оцінки підвищення конкур-ті продукції, відсоткові пункти	Інвестиції для підвищення конкур-ті на 1 відсотковий пункт, тис. грн.	Сума інвестицій нарастаючим підсумком, тис. грн.
1	Впровадження автоматичного запайщика лотків MULTIVAC T-850 з метою підвищення герметизації упаковки	458	3	153	458
2	Придбання мийного центру для мийки пастеризаторів	594	4	149	1052
3	Впровадження сухої змазки транспортерів	569	3	190	1621
4	Впровадження мембранного методу отримання сиру	694	3	231	2315
5	Модернізація гомогенізатора за рахунок заміни звичайного клапана на більш технологічний клапан NanoValve™	962	4	241	3277
6	Модернізація технології отримання сиру за допомогою придбання автоматичної лінії одержання сиру закритим способом	1234	5	247	4511
7	Модернізація технології стерилізації молока за рахунок впровадження ультразвукової технології	1093	4	273	5604

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 [10, с. 295].

Наукові основи стимулювання трудової діяльності є одним з найбільш розроблених розділів сучасної теорії менеджменту. Однак на сьогоднішній день вимагає свого подальшого розвитку цілий ряд прикладних аспектів теорії мотивації персоналу, пов'язаних, в першу чергу, з побудовою ефективної системи стимулювання активної участі персоналу в діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Однією з цілей даної наукової роботи є обґрунтування основних положень механізму матеріального стимулювання персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на молокопереробних підприємствах.

В даний час економічна наука рясніє широким набором найрізноманітніших механізмів, спрямованих на вирішення різних управлінських завдань на підприємстві, включаючи механізми управління якістю, витратами, капіталом, прибутком, інноваційним розвитком і т. д. Кожен із зазначених механізмів має функціонувати не автономне, а в складі єдиної системи управління підприємством і займати строго певне місце в її розгалуженій структурі. В іншому випадку, буде «розмита» цілісність системи управління підприємством з усіма негативними наслідками для ефективності її функціонування.

Звідси впливає *перша* найважливіша вимога, що пред'являється до механізму матеріального стимулювання участі персоналу в діяльності з підвищення конкурентоспроможності продукції (МСПДПКП), – інтегрованість в єдину систему управління підприємством. Зазначена вимога направлена на

забезпечення чіткої, узгодженої взаємодії даного механізму з усіма підсистемами і механізмами системи управління підприємством в напрямку досягнення загальних цілей його діяльності.

Механізм МСПДПКП повинен бути комплексним, тобто охоплювати всі етапи процесу управління конкурентоспроможністю продукції, починаючи з оцінки її рівня і закінчуючи обґрунтуванням ефективних шляхів її підвищення. Що і визначає зміст *другої* найважливішої вимоги до побудови даного механізму.

Можливості використання механізму МСПДПКП не повинні бути обмежені ні видами економічної діяльності підприємства, ні особливостями продукції, що випускається, ні цільовою спрямованістю завдання підвищення конкурентоспроможності продукції. Іншими словами, він повинен бути досить універсальним, що визначає зміст *третьої* вимоги до його побудови.

На думку багатьох вчених, ефективна системи матеріального стимулювання персоналу, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції, повинна базуватися на дотриманні цілого ряду принципів. У числі найважливіших виділяють прозорість, об'єктивність, достатність, несуперечливість, економічність, персоніфікацію, адекватність і значимість. Викладемо коротко нашу точку зору щодо складу та змісту зазначених принципів.

Так, принцип *прозорості* (транспарентності) полягає у відкритості та простоті для розуміння кожним працівником основних положень мотиваційного механізму. *Відкритість* є найважливішою умовою, що забезпечує довірчі відносини між працівниками і менеджерами. *Простота* ж дозволяє кожному працівникові мати чітке уявлення про взаємозв'язок результатів його праці з розміром матеріального заохочення. *Транспарентність* багато в чому забезпечує дієвість механізму МСПДПКП і тому, на наш погляд, є обов'язковим принципом його побудови.

Принцип *об'єктивності* полягає в неупередженій та об'єктивній оцінці трудового внеску працівника, на основі якої

визначається розмір його винагороди. Будь-який суб'єктивізм у вирішенні зазначеного завдання, істотно знижує зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей.

При цьому стимули, які спонукають працівників до дій, які сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції, повинні бути досить сильними. Зазначена вимога до побудова механізму МСПДПКП реалізується в принципі *достатності*.

Принцип *несуперечності* полягає в тому, що встановлені показники і умови матеріальної відповідальності та матеріального заохочення не повинні суперечити один одному з тим, щоб поліпшення одних показників не спричинило погіршення інших.

*Економічність* полягає в тому, що розмір винагороди, що отримується працівником, повинен бути прийнятний з точки зору власника. Необхідність суворого обліку вкладу кожного окремого працівника і особиста матеріальна відповідальність за результати праці складають зміст принципу *персоніфікації*.

Виділення *адекватності* та *значущості* як окремих принципів побудови механізму МСПДПКП, на наш погляд, некоректно, оскільки вони з усією очевидністю доповнюють розглянуті вище принципи *об'єктивності* та *достатності*.

При цьому ми вважаємо за необхідне дещо розширити розглянутий вище склад принципів побудови механізму МСПДПКП за рахунок включення принципу *обґрунтованості*. Така необхідність викликана тим, що до складу оціночних показників, на основі яких здійснюється економічне стимулювання підвищення конкурентоспроможності продукції, слід включати тільки ті показники, на рівень яких безпосередньо впливають результати діяльності відповідних підрозділів підприємства і окремих працівників. Іншими словами, склад оціночних показників повинен бути *обґрунтований* наявністю зазначеного взаємозв'язку.

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. 10). *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. 10. Загальна схема преміювання за підвищення конкурентоспроможності продукції  
*[авторська розробка]*

*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 прикладу в табл. 4 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. 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%.

Таблиця 4

Основні вимоги до якісних характеристик  
вершкового масла

Характеристики	Цільове значення (А)	Прийнятне значення (В)	Неприпустиме значення (С)
<b>Органолептичні характеристики</b>			
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.
<b>Фізико-хімічні характеристики</b>			
Вміст води, %	15,50-16,0	14,0-15,49	<14,0 >16,0
Дисперсія води	3С-5	2С-3В	1-2В
<b>Мікробіологічні характеристики</b>			
Ентеробактерії, КОО/Гр.	0	>0 <10	>10

У табл. 5 представлена схема преміювання, розроблена для вершкового масла.

Таблиця 5

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	$P \geq 0$	$P \geq 0$	$P > 0$

*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.

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 молокопереробних підприємств.

Таким чином, недостатнє опрацювання концептуальних основ управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах молокопереробної галузі, дефіцит практичного досвіду в цій сфері зумовлює гостру необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямку.

Цільові установки процесу управління конкурентоспроможністю продукції слід визначати суто для



кожного окремого найменування (номенклатурної групи) продукції, з урахуванням етапу життєвого циклу останнього, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства і обраної корпоративної стратегії. У складі основних об'єктів управління конкурентоспроможністю продукції слід розглядати не тільки якість та ціну продукту, але й маркетингову підтримку продукції – найважливішу складову конкурентоспроможності продукції.

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 властивості 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; мотивацію персоналу.

У складі підсистеми управління витратами доцільно виділити окремий блок, присвячений оптимізації прямих матеріальних витрат з метою забезпечення оптимального співвідношення «ціна-якість» за критерієм максимізації прибутку від реалізації продукції.

Використання процесного підходу до управління конкурентоспроможністю продукції на промислових підприємствах вимагає чіткої формалізації методів його практичної реалізації в розрізі окремих управлінських функцій. Як один з варіантів рішення зазначеної проблеми в контексті здійснення функції «планування» пропонується використання авторського алгоритму формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції.

Дієва система мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції повинна включати три блоки,

які відповідають трьом основним об'єктам управління конкурентоспроможністю продукції.

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.

### Література

1. Porter, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, 2008.

2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). К.: Основи, 2008. 390 с.

3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль. Економічна думка, 2008. 570 с.

4. Бельтюков С. О., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>. (дата звернення: 15.07.2022).

5. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

6. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2015. 391 с.

7. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. Х: ІНЖЕК, 2014. 532 с.

8. Формування конкурентоспроможної економіки регіонів Українського Причорномор'я : монографія / Б. В. Буркинський, В. Ф. Горячук, О. В. Моліна, В. М. Лисюк, С. К. Харічков, Н. І. Хумарова [та ін.] ; за ред. Б. В. Буркинського. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.- екол. дослідж., 2012. 492 с.

9. Семикіна М. В., Смірнов О. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (за ред. Семикіної М. В.). Кіровоград: «КОД», 2008. 208 с.

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

11. Єгулов Ю. А., Своробович Л. М., Єгулова І. М. Мотивація праці в контексті управління конкурентоспроможністю м'ясопереробних підприємств. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 314–338 с.

12. Єгулов Ю. А., Літвінова В. О. Оцінка порівняльної ефективності шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: монографія. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2013. С. 141–159.

13. Огорь А. А. Алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з виробництва морозива. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 21–28.