

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

На правах рукопису

Гура ВІКТОРІЯ ЛЕОНІДІВНА

УДК 334.716:330.341.1

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Мазур Ірина Іванівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2011

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Концептуальні підходи до визначення потенціалу підприємства.....	13
1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його структура.....	34
1.3. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.....	51
Висновки до першого розділу.....	68
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ	
2.1. Фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України.....	71
2.2. Динаміка ринків молочної продукції України.....	99
2.3. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі.....	115
Висновки до другого розділу.....	134
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ	

3.1. Напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств.....	138
3.2. Формування елементів потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.....	152
3.3. Стратегічні пріоритети розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств.....	169
Висновки до третього розділу.....	178
ВИСНОВКИ.....	181
ДОДАТКИ.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	265

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин в Україні робить надзвичайно актуальною проблему формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємств як одну з найбільш важливих щодо удосконалення загальних механізмів управління. За цих умов набуває гостроти необхідність ефективної інтеграції вітчизняної економіки до єдиного світового простору. Формування та реалізація потенціалу конкурентоспроможності підприємств України є необхідними умовами виходу на міжнародні ринки, оскільки інтенсифікація процесів глобалізації, зниження інформаційних бар'єрів суттєво змінюють масштаби збуту товарів і послуг, що призводить до зростання конкуренції в усіх галузях економіки. Тому дослідження проблеми формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємств сприятиме їх ефективній роботі у мінливому ринковому середовищі.

Молокопереробна галузь України є однією з провідних у комплексі харчової промисловості та стратегічно важливою для країни. Її стан та рівень забезпечення населення країни молочними продуктами є одним з основних показників розвитку економіки та продовольчої безпеки. Рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств на світовому ринку залишається досить низьким з різних причин, зокрема, через дефіцит якісної сировини, використання застарілих технологій виробництва, що призводять до неефективного використання трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів. Загострення конкуренції серед молокопереробних підприємств, постійне зростання цін на весь асортиментний ряд молочної продукції, входження на ринок іноземних виробників, а також зниження купівельної спроможності населення призводить до витіснення невеликих підприємств та посилення процесів концентрації на ринку. Необхідність пошуку напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і

забезпечення довготривалого функціонування їх в умовах ринкових перетворень обумовили актуальність та практичну важливість теми дослідження.

Теоретичні засади конкурентоспроможності були сформовані у роботах таких відомих зарубіжних вчених, як Г. Вейсброд, П. Кругман, М. Портер, Т. Рідардсон. Питанням формування, управління й оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи вітчизняних науковців В. Базилевича, Л. Балабанової, Д. Барабася, І. Бузько, М. Вельгоша, А. Воронкової, В. Гавви, В. Гейця, Н. Гражевської, І. Дмитренко, Я. Жаліла, О. Каніщенко, О. Ковтуна, Н. Краснокутської, Є. Лапіна, А. Мазаракі, І. Мазур, О. Олексюка, І. Отенко, Є. Попова, В. Реутова, А. Старостіної, О. Федоніна, Г. Филюк, С. Чимшита, А. Шегди та інших.

Про актуальність проблем щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України, свідчать наукові праці Н. Белінської, І. Бобчука, Д. Вінничука, В. Вітвицького, О. Данилевської, М. Ільчука, І. Золотих, Н. Карачиної, М. Коржинського, Т. Мостенської, П. Саблука, В. Чагаровського та інших.

При цьому недостатньо опрацьованими залишилися питання реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємств України, виявлення можливостей їх ефективного розвитку, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств молокопереробної галузі. Потребують подальшого вирішення питання механізму формування ефективно функціонуючого потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності на місцевому, регіональному, національному та міжнародному ринках. У економічній літературі й досі немає однозначного тлумачення категорій як потенціалу підприємства, так і потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність розробки конкретних методів і методичних засад

оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства, рекомендацій з їх використання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом наукових досліджень кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка і вона є складовою бюджетної теми: «Розвиток внутрішнього ринку України в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя» (шифр ТЗ НДР №065БФ040-01). Особисто автором у її межах було розроблено алгоритм проведення моніторингу потенціалу підприємства; проведено аналіз наслідків вступу до СОТ для підприємств молокопереробної галузі України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є виявлення сутнісних характеристик потенціалу конкурентоспроможності підприємств, особливостей його формування та реалізації, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств для забезпечення їх виходу на міжнародні ринки.

Реалізація мети обумовила постановку та вирішення наступних завдань дослідження:

- розкрити сутність та функціонально-структурні параметри потенціалу підприємства;
- обґрунтувати визначення категорії «потенціал конкурентоспроможності підприємства»;
- розробити методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- визначити екзогенні та ендогенні фактори впливу на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств України;
- виявити вид конкуренції на ринках молочної продукції;

- здійснити оцінку потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств для визначення їх положення відносно конкурентів на ринку;
- розробити напрями підвищення ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Об'єктом дослідження є підприємства молокопереробної галузі України в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є потенціал конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних, а також зарубіжних вчених з проблематики конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, діалектичний метод застосовувався для теоретичних узагальнень понять потенціалу підприємства та потенціалу конкурентоспроможності підприємства (п. 1.1); абстрактно-логічний і системний аналіз використовувались для визначення сутності й складових потенціалу підприємства, формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства (п. 1.2); для розробки методики оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства та побудови інтегральних показників застосовувались методи системного, статистичного й графічного аналізу, експертних оцінок і матричний метод (п. 1.3); описовий, історичний методи, методи статистичного та порівняльного аналізу – при визначенні факторів впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України, дослідженні стану та динаміки ринків вітчизняної молочної продукції (п. 2.1, 2.2); для побудови рейтингової оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства використовувалися методи економіко-математичного моделювання, а також розрахунково-конструктивний і

порівняльний методи (п. 2.3); поєднання аналізу та синтезу, індукції та дедукції – при визначенні напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств (п. 3.1); метод логічного узагальнення – при формуванні елементів та стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств (п. 3.2, 3.3). Обробка даних здійснювалася з використанням засобів комп'ютерної техніки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти з питань регулювання молокопереробної галузі України, Державні стандарти України з якості та безпечності харчових продуктів, Міжнародні стандарти ISO і НАССР, дані Державного комітету статистики, Міністерства економіки України, Союзу молочних підприємств України, Української аграрної конфедерації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодична література, монографії, матеріали науково-практичних конференцій та круглих столів, фінансова звітність досліджуваних підприємств, оцінки галузевих експертів.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі здійснено теоретичне й практичне обґрунтування напрямів формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах мінливого зовнішнього ринкового середовища України, що дало можливість одержати результати, представлені наступними науковими положеннями:

вперше:

– розроблено систему оцінювання потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на основі побудови рейтингової їх оцінки, що забезпечило можливість визначення позицій кожного підприємства стосовно головних конкурентів та розробки конкретних заходів щодо підвищення ефективності діяльності в умовах ринку на основі використання запропонованої системи оціночних показників;

удосконалено:

– критерії щодо проведення системного аналізу потенціалу підприємства та його складових: виробничого, трудового, фінансового, організаційно-управлінського, маркетингового, інноваційного, інформаційного потенціалів, що уможливило розкриття сутності потенціалу підприємства, який розглядається як сукупність ресурсів та можливостей, що забезпечує досягнення поставленої мети при використанні сприятливих умов ринкового середовища;

– визначення економічної суті поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства» як сукупності наявних ресурсів, можливостей та компетенцій щодо формування та реалізації конкурентних переваг підприємства, у якому, крім ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, ключову роль відіграють його компетенції, що у сукупності сприяє досягненню конкурентних переваг;

– модель формування потенціалу підприємства залежно від ситуації у ринковому середовищі, що дало можливість запропонувати шляхи формування окремих елементів потенціалу молокопереробних підприємств, а саме виробничого та організаційно-управлінського, для підвищення ефективності їх функціонування в умовах глобалізації та забезпечення набуття й утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді;

набули подальшого розвитку:

– метод балів з використанням розробленої автором системи показників оцінки для визначення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі, які оцінюються за критерієм максимуму набраних балів, на основі чого можливо запропонувати відповідні стратегії для ефективної діяльності підприємств на ринку;

– обґрунтування концептуальних засад та рекомендацій щодо шляхів підвищення потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств за рахунок капіталовкладень у молочне

виробництво, впровадження систем менеджменту якості та управління безпекою харчових продуктів, що виступають головними стабілізуючими факторами економічного зростання галузі та здатні забезпечити реалізацію потенційних можливостей і використання конкурентних переваг підприємствами у динамічному ринковому середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та розроблені методичні підходи, які викладені в роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання різних форм власності з метою ефективного використання їх потенціалу конкурентоспроможності та досягнення стабільного функціонування й розвитку. Зокрема, основні положення дисертаційної роботи, які стосуються аналізу факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств молокопереробної галузі України, окремих етапів формування та стратегій підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства, впроваджені Головним управлінням агропромислового розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації при розробці Програми розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області на 2011-2015 роки (довідка №04-01/976 від 06.04.2011р.); методика визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та рекомендації щодо напрямів його розвитку впроваджені у роботі ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка №1204 від 05.12.2008р.), стратегії підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства впроваджені при розробці Програми розвитку підприємства на 2009-2012 роки на ВАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА» (довідка №647/26 від 26.11.2008р.). Результати дослідження, що розкривають трудовий потенціал як один зі складових елементів формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства, рекомендації для проведення аналізу зовнішнього ринкового середовища підприємства на основі розрахунку показників концентрації ринку використовуються в навчальному процесі кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського

національного університету імені Тараса Шевченка при викладанні курсів «Економіка праці та соціально-трудова відносини» і «Мікроекономіка» (довідка № 013/225 від 17.04.2009р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні підходи, висновки та практичні рекомендації щодо формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, які виносяться на захист, були отримані автором самостійно на основі проведеного наукового дослідження. Із наукових статей, опублікованих у співавторстві, в дисертації викладено лише ті положення та результати, що належать особисто автору.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження, проведеного в дисертаційній роботі, доповідалися та обговорювалися на 18 міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях і круглих столах, а саме: V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна» (м. Київ, 1-4 березня 2007 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 23-24 березня 2007 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми планування виробництва в умовах переходу до ринку» (м. Алушта, 3-5 жовтня 2007 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2007» (м. Київ, 13-14 грудня 2007 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна» (м. Київ, 20-23 березня 2008 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 28-29 березня 2008 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку» (м. Київ, 3-4 квітня 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології та методи в управлінні організаціями, програмами і проектами» (м. Кам'янець-Подільський, 22-24 травня 2008 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції

«Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах» (м. Київ, 19-20 березня 2009 р.); Науково-практичному круглому столі «Конкурентний розвиток підприємництва в Україні» (м. Київ, 23 листопада 2010 р.); Круглому столі «Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення» (м. Київ, 21 грудня 2010 р.); Круглому столі «Ризики світової продовольчої кризи та виклики для України» (м. Київ, 02 лютого 2011 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (м. Київ, 17-19 лютого 2011 р.); IX науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна (м. Київ, 21-25 березня 2011 р.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 25 березня 2011 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах» (м. Київ, 19-21 травня 2011 р.); Круглому столі «Роль ВНЗ в підготовці кадрового потенціалу для автоматизації управління бізнесом» (м. Київ, 25 травня 2011 р.); Круглому столі «Розвиток аграрного виробництва як передумова забезпечення продовольчої безпеки України» (м. Київ, 23 червня 2011 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 7,65 д.а. (з них 7,35 д.а. належать особисто автору), у тому числі 10 статей у фахових виданнях (4,78 д.а., з них 4,48 д.а. - авторські), визначених переліком ВАК України, 5 статей в інших наукових виданнях (2,0 д.а.), 6 тез (0,87 д.а.), опублікованих у матеріалах конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 279 сторінок, з них 185 сторінок основного тексту. Робота містить 24 таблиці, 21 рисунок, 11 формул та 7 додатків (на 79 сторінках). Список використаних джерел містить 165 найменувань, розміщених на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до визначення потенціалу підприємства

Потенціал виступає однією з найважливіших характеристик підприємств, тому йому приділяється особлива увага в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності. Потенціал є основою діяльності підприємства, кількісні та якісні характеристики якого визначають можливості розвитку підприємства в сучасному мінливому конкурентному середовищі.

Радикальні зміни, які відбулися протягом еволюції підприємництва, призвели до того, що до середини XIX ст. підприємці орієнтувалися на одержання прибутку в короткостроковому періоді, а вже починаючи з другої половини XIX ст. і сьогодні підприємці прагнуть до формування та розвитку потенціалу, який гарантує отримання прибутку в довгостроковому періоді [57, с. 17]. Потенціал виступає базисом для прийняття стратегічних рішень, визначення напрямку розвитку підприємства, а також обумовлює формування конкретної програми дій на перспективу.

Перш ніж проаналізувати підходи до визначення потенціалу підприємства, з'ясуємо сутність самого терміну «потенціал».

Термін «потенціал» латинського походження - potential - означає «міць, сила», яка в господарській практиці завдяки живій праці може перетворитися на реальні результати. У Великій Радянській Енциклопедії наводиться наступне визначення потенціалу: «засоби, запаси, можливості, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення визначених цілей, реалізації плану, вирішення деякого завдання; можливості

окремої особи, суспільства, держави в певній сфері» [7, с. 13]. У Малому економічному словнику [80, с. 482] термін «потенціал» трактується «як сукупність засобів, можливостей, що є в наявності у будь-якій сфері». У Великому тлумачному словнику сучасної української мови також під цим терміном розуміються «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [17].

Сьогодні у вітчизняній економічній літературі широко використовується поняття «потенціал підприємства», яке трактується як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [68, с. 7].

Крім наведеного вище визначення потенціалу підприємства, в наукових колах представлені й інші тлумачення даного поняття. Узагальнивши їх, можна виділити три концептуальні підходи до визначення потенціалу підприємства:

- 1) ресурсний;
- 2) ресурсно-цільовий;
- 3) функціональний.

Представники ресурсного підходу стверджують, що потенціал підприємства — це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. У економічній літературі тлумачення поняття «потенціал підприємства» як певної сукупності ресурсів, безпосередньо пов'язаних із функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше прихильників. До них відносяться: Абалкін Л.І., Архангельський В.М., Лукінов І.І., Олексюк О.І. [135], Фігурнов Е.Б., Чухрай Н.І., Черников Д.О., Шевченко Д.К. [137].

Так, наприклад, Архангельський В.М. під потенціалом підприємства розуміє сукупність реальних нагромаджених ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних, які залучаються в процес виробництва. Сюди також включають і сукупність ресурсів, які забезпечують

необхідний рівень організації виробництва та управління, ресурси сфери освіти і перепідготовки кадрів. «Ресурсне» тлумачення потенціалу підприємства має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує усього різноманіття його характеристик.

Представники ресурсно-цільового підходу, такі як Азриліян О.Н. [142], Борисов О.Б. [11], Джаїн І.О. [36], Лапін Є.В. [70], Ковальов В.В., Волкова О.Н., Марушков Р.В. [71] та інші трактують потенціал підприємства як можливості, що забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є теоретичне положення К. Маркса про те, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи створення нового продукту є можливостями підприємства. Для перетворення цих можливостей на реальний результат «вони мають з'єднатися!» [23, с. 50]. Це твердження є принципово важливим для аналізу та розроблення методів оцінки потенціалу підприємства, оскільки інтенсивний шлях розвитку виробництва передбачає ефективне використання вже нагромаджених ресурсів. Проте ефективність розвитку економіки має базуватися не лише на досягнутому рівні використання ресурсів, а й на потенційних можливостях виробництва. Зі збільшенням масштабів виробничих потужностей підприємств зростає значення завдань, пов'язаних із всебічним і найбільш раціональним використанням внутрішніх можливостей розвитку виробництва.

Представники функціонального підходу, зокрема Лук'янихін В.О. [75], Отенко І.П. [93], Самоукін Л.І., Федонін О.С. [135] розглядають потенціал як здатність персоналу виконувати широкий спектр функцій, що спрямовані на досягнення цілей, поставлених перед підприємством його керівництвом, ефективно використовуючи наявні ресурси. На цій основі робиться висновок про те, що визначення сукупних можливостей колективу — групи людей, що працюють для реалізації спільної мети, дає можливість визначити потенціал підприємства у певний момент і за заданий проміжок часу.

Кожний з цих трьох підходів по-різному характеризує потенціал підприємства, оскільки дослідники вивчали його залежно від завдань, які ставили перед собою. Усе це свідчить про те, що в економічній літературі немає єдиної думки про зміст даного поняття, відсутнє однозначне тлумачення суті потенціалу підприємства, який розглядається представниками першого підходу - як сукупність ресурсів, представниками другого підходу - як можливість господарської одиниці досягти мети виробництва, представниками третього підходу - як здатність персоналу виконувати завдання, що стоять перед підприємством.

Розглянувши підходи до вивчення потенціалу підприємства та врахувавши особливості тлумачення представників кожного з них, наведемо авторську позицію даного поняття. У нашому дослідженні потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів та можливостей, що дозволяють персоналу при їх комплексній реалізації забезпечити досягнення поставленої мети, використовуючи сприятливі умови зовнішнього середовища. Для підтвердження саме цього визначення поняття проаналізуємо зміст потенціалу підприємства.

Поширеним є твердження про те, що він складається з двох компонент:

1) об'єктної, тобто сукупності трудових, матеріальних, нематеріальних і природних ресурсів, які включені або з певних причин не включені у виробництво, але мають реальну можливість брати в ньому участь.

2) суб'єктної – здібності працівників, колективів до використання ресурсів та створення максимального обсягу матеріальних благ та послуг, а також здібності управлінського апарату підприємства до оптимального використання наявних ресурсів [71, с. 26].

Якщо ці дві компоненти поєднати та врахувати можливості, які має підприємство на ринку, то можна побудувати модель формування

потенціалу підприємства. Дана модель буде мати наступний вигляд (див. рис 1.2):

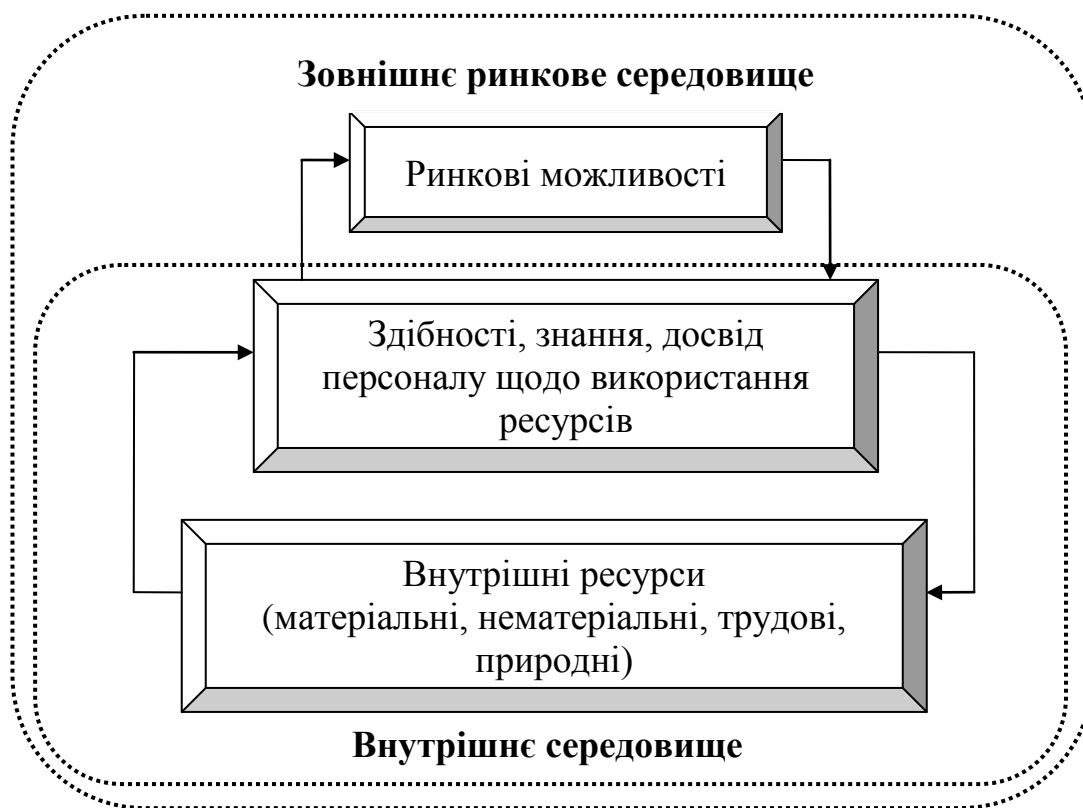


Рис 1.2 Модель формування потенціалу підприємства

Дана модель показує, що потенціал підприємства формується під впливом зовнішнього ринкового та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище складають ринкові можливості: існуючий та потенційний попит на продукцію, частка ринку, яку займає підприємство, відносини з постачальниками та клієнтами, ситуація на ринку праці та на ринку факторів виробництва тощо. Ринкові можливості виступають своєрідними «сигналами» для керівництва підприємства, яке повинно на основі здібностей, навичок та досвіду використовувати внутрішні ресурси таким чином, щоб задовольняти попит споживачів, а також і формувати його за допомогою цінних активів та знань, що є в наявності підприємства. Тобто підприємство використовує власний потенціал для здійснення діяльності, яка забезпечує більший ефект та вищу якість продукції, ніж у конкурентів. Саме така діяльність підприємства дозволяє підтримувати сильні позиції на ринку та нарощувати

потенціал для існування у довгостроковій перспективі. Потенціал залежить від оптимального поєднання у виробничому процесі окремих видів економічних ресурсів, рівня організації виробництва та праці, ефективності системи управління підприємством. Спочатку потенціал виступає не ресурсом для функціонування, а саме сукупністю нагромаджених підприємством у процесі його створення ресурсів, які використовуватимуться для подальшого розвитку. У процесі роботи підприємства потенціал є відображенням застосування та практичного використання його наявних можливостей. Крім нагромадження та використання ресурсів і можливостей, підприємство прагне до реалізації потенціалу у довгостроковому періоді.

Потенціал підприємства визначає можливості розвитку напрямів його діяльності. Тому при формуванні та реалізації потенціалу підприємства потрібно з'ясувати його структуру, встановити функції та зв'язки між її складовими. Під структурою потенціалу підприємства розуміють сукупність найбільш важливих, постійних взаємозв'язків між елементами, які розташовані на двох або більше рівнях ієрархії та використовуються для досягнення поставленої мети [70].

При вивченні структури потенціалу підприємства необхідно виходити з принципу системності. Термін «система» походить від грецького слова *systema* і означає з'єднане, складене з частин. У загальному розумінні система – це сукупність елементів, які певним чином пов'язані між собою та утворюють деяку цілісність.

Відповідно до цього, потенціал підприємства є упорядкованою множиною господарських зв'язків і відносин, які утворюються у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції. Потенціал є відкритою економічною системою, тому що підприємство функціонує під впливом мінливого зовнішнього середовища. Варто зазначити, що потенціал потрібно розглядати як систему, яка утворюється із підсистем, представлених

потенціалами різних рівнів. Потенціал більш високого рівня складається з потенціалів нижнього рівня. Аналіз структури потенціалу підприємства показує наявність взаємозв'язків між потенціалами різних рівнів, так і між потенціалами одного рівня [71].

Існує також і широке тлумачення структури, згідно з яким розрізняють два типи структур: макро- і мікро. Макроструктура виражає найстійкіші зв'язки системи, а мікроструктура - змінні (ймовірнісні). Сукупність макро- і мікроструктури об'єкта або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і становить їх зміст [72].

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства на сьогодні не представлено в економічній літературі. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються переважно в межах окремих складових частин потенціалу, відсутні абсолютне охоплення та систематизований підхід у представленні структури сукупного потенціалу підприємства.

Найбільш відповідною є структура потенціалу, яка складається з мінімальної кількості компонентів, але, разом з тим, вони повністю виконують задані функції. У літературі виділяють два способи структуризації потенціалу підприємства:

- блочно-модульна структуризація (за критерієм зв'язку елементів потенціалу з основними підсистемами діяльності підприємства);
- функціональна структуризація (за критерієм призначення основних елементів потенціалу).

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу (рис. 1.3):

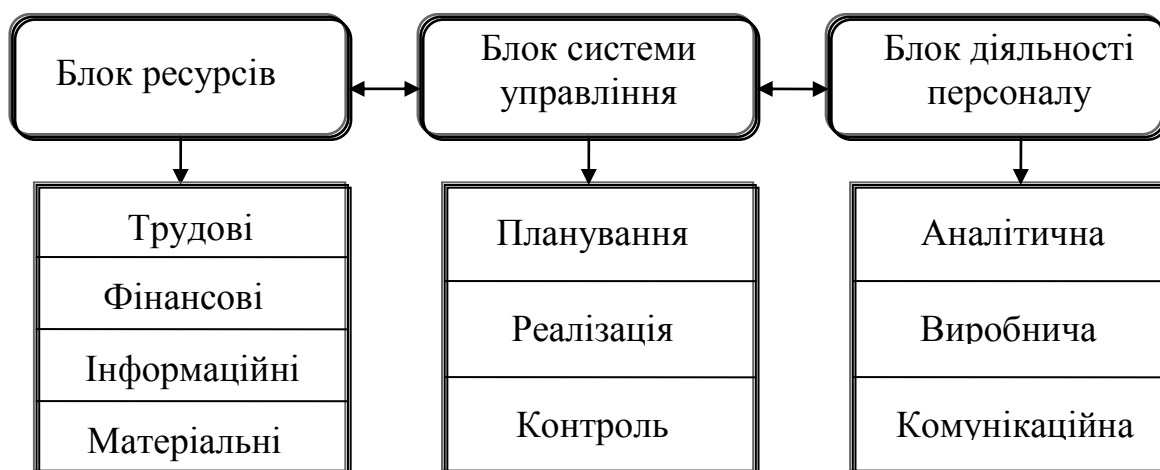


Рис 1.3 Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства [68, с. 12]

Розглянута вище структуризація потенціалу підприємства є загальною і досить абстрактною. До першого блоку відноситься система ресурсів, яка складається лише з чотирьох видів. Однак у сучасних умовах потрібно враховувати також технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали), технологічні (технології, наукові розробки), інформаційні (нові конкурентні ідеї, комунікаційні зв'язки) та нематеріальні ресурси (ділова репутація підприємства, наявність у нього позитивного іміджу, відомих торгових марок, брендів). Дані ресурси можна розглядати як невід'ємні елементи потенціалу підприємства, оскільки вони уточнюють та розширюють систему ресурсів.

У блоці системи управління формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, формулюються задачі. Особлива увага приділяється блоку діяльності персоналу, де розглядаються три основні види діяльності персоналу.

Блочно-модульна структура потребує уточнення та конкретизації щодо різноманітних зв'язків між складовими елементами як одного блоку, так і між складовими елементами інших блоків.

Певним чином ця проблема вирішується за допомогою функціональної структуризації, яка формально представлена на рис. 1.4 [71, с. 171]:

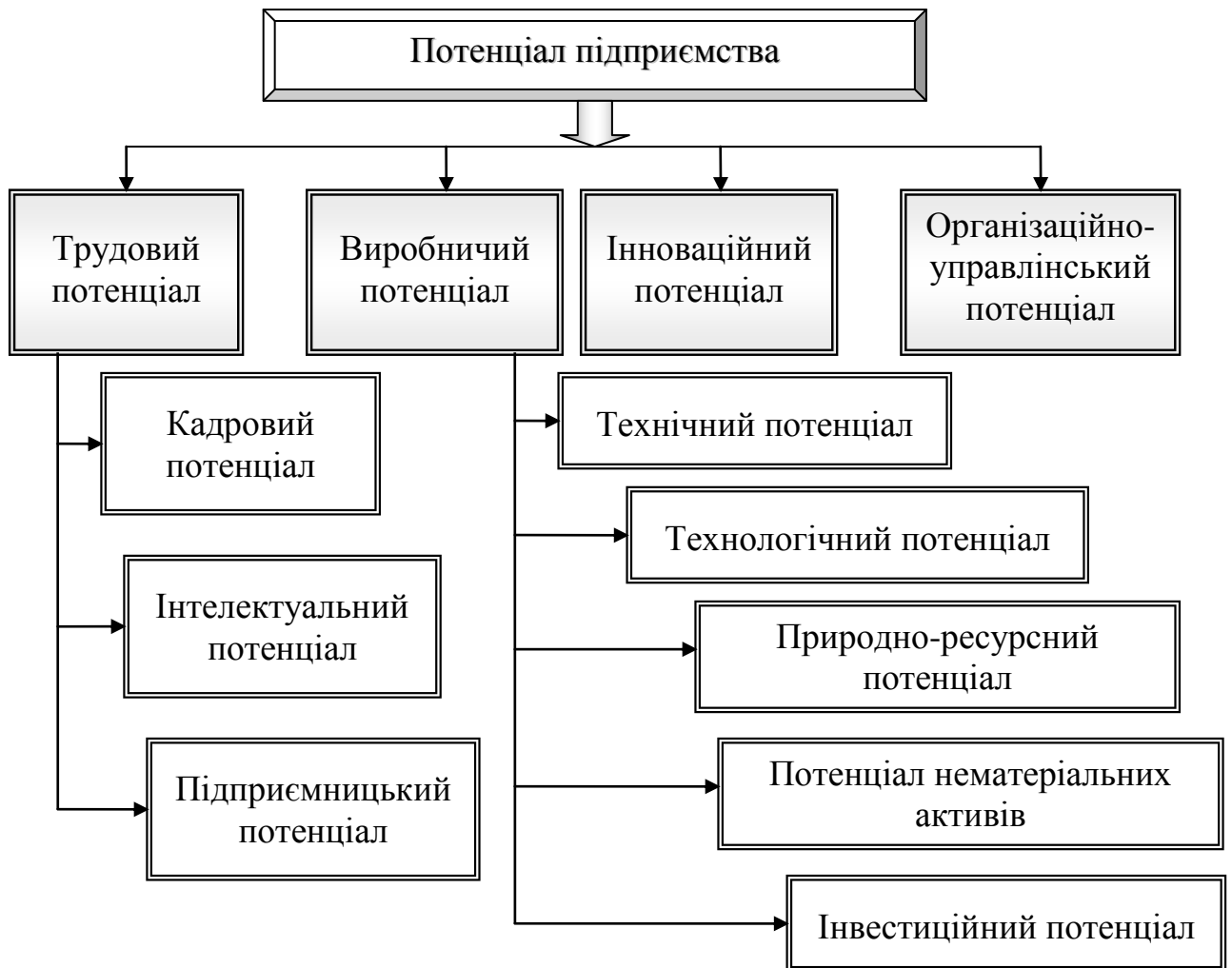


Рис 1.4 Функціональна структура потенціалу підприємства

З метою оцінки впливу окремих факторів на процеси формування, використання та розвитку потенціалу підприємства необхідно провести аналіз його структурних елементів та взаємодії між ними.

Потенціал підприємства на рис. 1.4 складається з чотирьох основних структуроутворюючих елементів, які, у свою чергу, мають власну структуру як підсистеми системи. Детально їх розглянемо.

1. Термін «трудовий потенціал» увійшов у науковий обіг в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних здібностей працівників як сукупного суб'єкта виробництва й управління.

Трудовий потенціал - це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

До складу трудового потенціалу входять:

1) кадровий потенціал, який характеризується кількістю та якістю трудових ресурсів, залучених підприємством для здійснення його виробничої діяльності;

2) інтелектуальний потенціал – усі знання, вміння та навички, якими володіють працівники підприємства та використовують їх у господарській діяльності підприємства;

3) підприємницький потенціал, який визначається як здатність власників і менеджерів за допомогою своїх знань, інтуїції, досвіду та професіоналізму забезпечувати ефективне функціонування підприємства в ринкових умовах.

2. Виробничий потенціал підприємства визначає його здатність виробляти максимально можливий обсяг продукції та послуг на базі наявних в його розпорядженні техніки, технології, науково-технічної інформації та природних ресурсів. Виробничий потенціал підприємства має наступну структуру:

1) технічний потенціал характеризується кількістю та якістю засобів праці, їхньою прогресивною структурою (співвідношення активної та пасивної частин) виробничих засобів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів;

2) технологічний потенціал визначається рівнем прогресивності технологій виробництва, товарів, робіт і послуг, що застосовуються, а також характеризується показниками ресурсомісткості та якості продукції, яка виготовляється підприємством;

3) природно-ресурсний потенціал формують природні ресурси, якими володіє та розпоряджається підприємство та які використовуються, або можуть бути використані ним в процесі виробництва продукції;

4) потенціал нематеріальних активів є сукупністю прав (придбаних чи створених підприємством): прав користування природними ресурсами (землею, надрами, водними ресурсами тощо), природними умовами, інформацією про природне середовище; прав користування майном (право на користування земельною ділянкою, право на оренду приміщення, обладнання та ін.); прав на об'єкти промислової власності (на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, «ноу-хау» тощо); авторських прав;

5) інвестиційний потенціал підприємства характеризується його здатністю формування власних і залучення ззовні інвестиційних ресурсів.

3. Інноваційний потенціал підприємства – це його можливість створювати новації та нововведення власними силами або купувати їх у зовнішніх постачальників, а також ефективно запроваджувати інновації в практику господарської діяльності.

4. Організаційно-управлінський потенціал підприємства характеризується здатністю його системи управління забезпечити стійке становище підприємства на ринку та його економічний розвиток.

Вказаний функціональний підхід запропонований Є.В. Лапіним [71, с. 171]. Слід зауважити, що в структурі потенціалу підприємства дослідник не виділив фінансовий, маркетинговий та інформаційний потенціали підприємства, які є потенціалами вищого рівня поряд з кадровим, виробничим, інноваційним та організаційно-управлінським і відіграють важливу роль у господарській діяльності підприємства в сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища. Також, на нашу думку, така складова виробничого потенціалу підприємства як інвестиційний потенціал має бути віднесена до фінансового потенціалу.

Ще один різновид функціональної структури запропонували у своїх працях О.С. Федонін [135, с. 14] та Н.С. Краснокутська [68, с. 62]. Ця структуризація є більш ширшою порівняно із структуризацією потенціалу підприємства Є.В. Лапіна [71, с. 171].

Залежно від специфіки підприємства у його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні сфери: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна розділити на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, що лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей). Схематично це можна представити наступним чином:

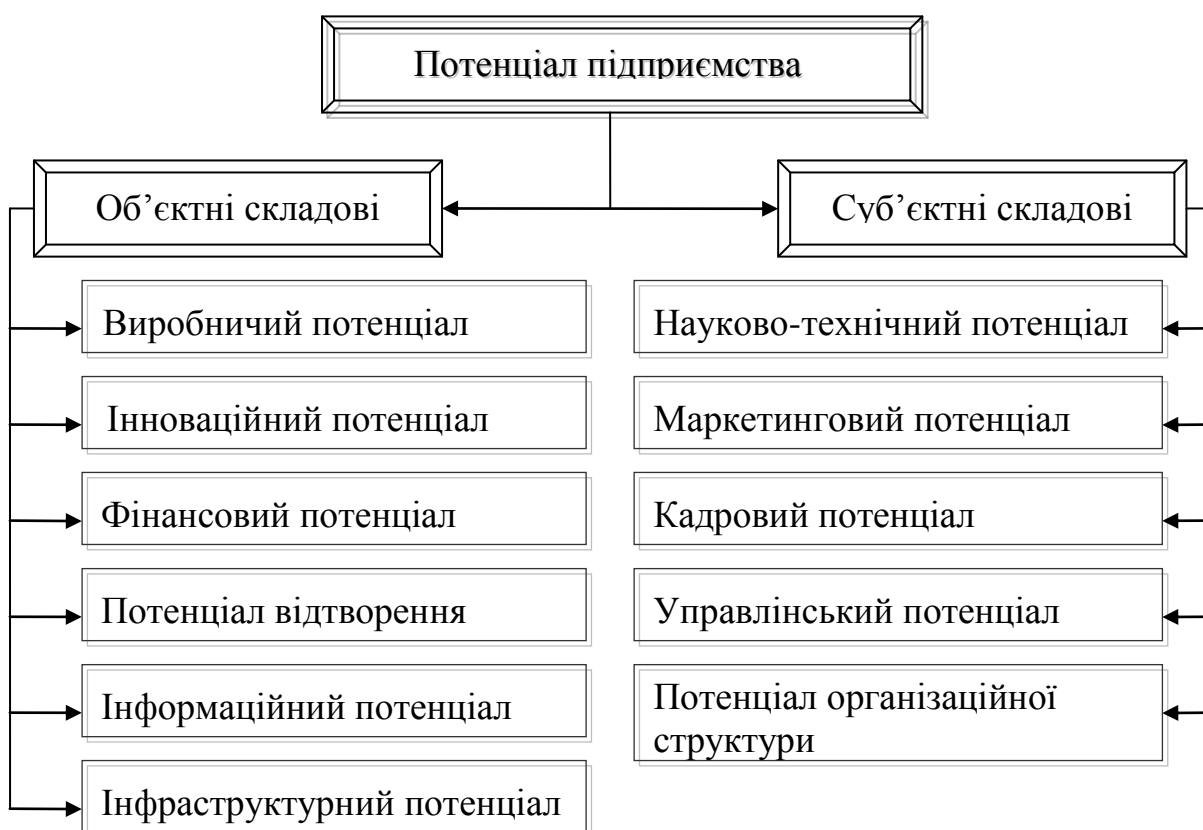


Рис. 1.5 Різновид функціональної структуризації потенціалу підприємства

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особистою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування.

До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, потенціал відтворення, інформаційний та інфраструктурний потенціали.

Виробничий потенціал містить наступні складові:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

Проводячи порівняльний аналіз функціональних підходів до структуризації потенціалу підприємства, слід звернути увагу на те, що у попередньому підході, запропонованому Є.В. Лапіним, потенціал землі та природно-кліматичні умови об'єднано у складову природно-ресурсного потенціалу.

Потенціал основних фондів - явні та приховані можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

Потенціал оборотних фондів - це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодах.

Є.В. Лапін трактує фондовий потенціал і потенціал оборотних фондів як технічний потенціал у складі виробничого потенціалу підприємства.

Потенціал нематеріальних активів також є елементом виробничого потенціалу за Є.В. Лапіним. Зміст же цієї складової у обох підходах до структуризації однаковий.

Потенціал технологічного персоналу - здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи. На наш погляд, цей потенціал є складовим трудового потенціалу. Більш вдалим нам видається виділення у окрему складову технологічного потенціалу, як це здійснено у класифікації видів потенціалу Є.В. Лапіна.

Тлумачення інноваційного потенціалу в обох варіантах функціонального підходу до структуризації повністю збігається. Помітною відмінністю є те, що обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат, отримав визначення в одному випадку інвестиційного потенціалу, а у іншому випадку, – фінансового потенціалу.

Тлумачення фінансового потенціалу, що розглянуто вище, є не достатньо повним, оскільки фінансовий потенціал, у нашому розумінні, має також включати і створення нової доданої вартості, оскільки грошові кошти та інші активи повинні приносити прибуток, тобто примножувати власну вартість при правильному їхньому використанні.

О.С. Федонін [135] головною складовою фінансового потенціалу вважає інвестиційний. Виділяють ці автори також і потенціал відтворення, який слід розуміти як сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, що перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства. Виходячи з даного тлумачення, цей вид потенціалу більш правильно назвати потенціалом виробничих (капітальних) інвестицій. У Є.В. Лапіна він є елементом інвестиційного потенціалу, що, у свою чергу, входить до складу фінансового потенціалу.

Інфраструктурний потенціал – це збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечувати необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задовольняти соціальні потреби персоналу, а також привабливість місця розташування підприємства з точки зору розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів [135, с. 19].

Інформаційний потенціал є найважливішою складовою техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Розвинуті країни вже перейшли на новий постіндустріальний рівень суспільного прогресу. Отже, ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їхнього потенціалу неможливе без адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

Інформаційний потенціал – це наявні обсяги інформаційних ресурсів та ресурси, які можуть бути мобілізовані, інформаційна техніка і технології для створення власних, збирання, нагромадження, обробки й використання різноманітних форм інформації для задоволення відповідних потреб населення. У політекономічному аспекті, інформаційний потенціал є відносинами економічної власності між різними суб'єктами господарської діяльності щодо створення власних даних, збирання, накопичення, обробки та використання інформації з метою відповідності запитам окремого індивіда, трудового колективу і суспільства у цілому [40].

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових.

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний потенціал, маркетинговий потенціал, кадровий, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління.

Науково-технічний потенціал - узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є у розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем.

Маркетинговий потенціал - це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і сервісне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

Кадровий потенціал - сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації.

Управлінський потенціал — це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління — це загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними [135, с. 18].

Проте важко погодитися, що у даному різновиді функціональної структури потенціалу підприємства науково-технічний та маркетинговий потенціали відносяться до суб'єктних складових. Дані потенціали доцільно було б віднести до об'єктних, ґрунтуючись на їх визначеннях, що наведені вище.

Розглянувши різні підходи до структуризації потенціалу підприємства, можна стверджувати, що всі вони, на жаль, мають певні упущення. З огляду на це потрібно враховувати всі ті позитивні моменти, які є в структурах, описаних

вище, та запропонувати власне бачення структури потенціалу підприємства (рис. 1.6).

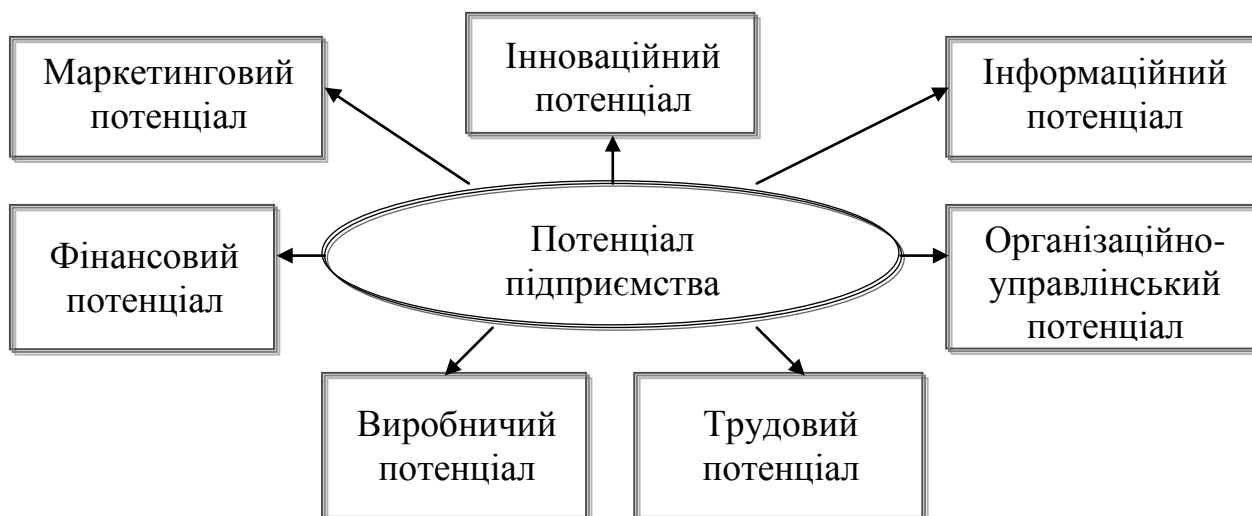


Рис 1.6 Структура потенціалу підприємства

Потрібно відмітити, що кожний з цих потенціалів також має свою структуру.

Виробничий потенціал складається з технічного, технологічного, природно-ресурсного потенціалів і потенціалу нематеріальних активів, тому що вони сприяють виробництву товарів та послуг.

Трудовий потенціал містить в своєму складі кадровий, інтелектуальний та підприємницький потенціали, які забезпечують виконання персоналом своїх завдань.

Організаційно-управлінський потенціал має такі структурні елементи: потенціал організаційної структури підприємства і потенціал системи управління, що повинні забезпечувати ефективну діяльність підприємства на всіх рівнях.

Інформаційний потенціал складають інформаційно-обчислювальний потенціал підприємства та потенціал зовнішнього інформаційного оточення (наявність розвиненого правового поля в інформаційній площині, в якій функціонує підприємство, зацікавленість центральних і місцевих організацій та органів влади в розвитку національного інформаційного ринку).

Інноваційний потенціал містить науково-технічну та ініціативно-ризикову складові. Перша характеризується можливістю підприємства випускати нову продукцію, запроваджувати нові досягнення науки та техніки, новітні технології. Друга складова характеризується здатністю менеджменту підприємства ризикувати: успішний проект може принести великий за обсягом дохід, а невдалий може призвести навіть до банкрутства.

Маркетинговий потенціал включає в себе такі елементи: логістичний, збутовий (шляхи просування продукції на ринок) та ринковий потенціали (абсолютна межа попиту на продукцію підприємства).

Фінансовий потенціал складається з інвестиційного потенціалу та потенційних фінансових результатів виробництва.

Для зручності структуру потенціалу підприємства можна представити у вигляді таблиці (див. табл. А.1 Додатку А).

Усі складові елементи потенціалу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку. Показники, що застосовуватимуться до вимірювання кожного конкретного виду потенціалу, значимість структурного елемента у загальній структурі потенціалу значною мірою обумовлюватимуться специфікою галузі, в якій функціонує підприємство.

Розглянувши структуру потенціалу, потрібно також вказати і властивості його елементів. Потенціал підприємства описується властивостями, які є притаманними для будь-якої економічної системи: цілісність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, комунікативність, ієрархічність, множинність опису, здатність до розвитку, альтернативність форм функціонування та розвитку, пріоритет інтересів системи глобального рівня, пріоритет якості, потужність [133].

Властивість цілісності згідно теорії систем означає, що система існує як ціле, яке можна поділити на частини. Ці частини існують лише через існування цілого. Не елементи складають ціле, а навпаки, ціле породжує при своєму розділенні елементи системи, що складає сутність основного постулату теорії

систем - її первинності. У цілісній системі окремі частини функціонують спільно, складаючи в сукупності процес функціонування системи як цілого. Кожен компонент можна розглядати тільки в його зв'язку з іншими компонентами системи.

Наприклад, виробничий потенціал як відкрита соціально-економічна система є сукупністю взаємозалежних компонентів: технічний, технологічний, природно-ресурсний, потенціал нематеріальних активів. Спочатку доцільно розглядати виробничий потенціал як ціле, його властивості та зв'язки з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а лише потім - компоненти усередині нього. Виробничий потенціал як ціле існує не тому, що в його формуванні і розвитку певне місце займають, наприклад, ті чи інші одиниці обладнання, а, навпаки, одиниці обладнання задіяні тому, що формується виробничий потенціал.

З іншого боку, формування та реалізація потенціалу не можуть бути зведені до формування та реалізації його окремих частин. Сукупне функціонування різнорідних взаємозалежних елементів породжує якісно нові функціональні властивості цілого, що не має аналогів у властивостях його елементів.

Оскільки структура потенціалу підприємства є неадитивною, тобто не можна одержати певний результат лише через поєднання певних складових елементів. У процесі досягнення поставленої мети повинні відбуватися зміни цих елементів. Таким чином проявляється властивість взаємозв'язку та взаємодії елементів.

Наприклад, кадровий потенціал підприємства складається з фахівців високої кваліфікації. Віддача сукупного кадрового потенціалу дуже висока. Це пояснюється тим, що на підприємстві чітко організовано взаємодію між фахівцями як основними складовими кадрового потенціалу. Ефективність використання сукупного кадрового потенціалу має бути більша за суму

ефективностей професійно-особистісного потенціалу кожного фахівця за рахунок реалізації ефекту взаємодії, ефекту синергії.

Причому підвищення ефективності використання сукупного потенціалу тісно пов'язано з процесом досягнення паретоєфективності, тобто такого розподілу ресурсів між елементами потенціалу, за якого неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного елемента, не зменшуючи при цьому «корисності» іншого [141].

Складність (структурність) потенціалу як економічної системи виявляється в наявності різноманіття його компонентів і зв'язків між ними, що визначають його внутрішню будову й організацію як єдиного цілого. Складність потенціалу характеризується обсягом інформації, необхідної для його формування та реалізації.

Комунікативність пов'язана зі взаємодією та взаємозалежністю потенціалу та зовнішнього середовища. Потенціал як система формує та виявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії з мінливим зовнішнім середовищем, але при цьому зберігаючи відносну стійкість.

Ієрархічність потенціалу означає, що кожен його складовий елемент може розглядатися як система (підсистема) більш широкої глобальної системи. Наприклад, технології можуть розглядатися як підсистема системи більш високого рівня - виробничого потенціалу підприємства, галузі, регіону і т.д. У свою чергу, виробничий потенціал є підсистемою сукупного потенціалу підприємства, останній виступає підсистемою потенціалу більш великого об'єднання, галузі, або регіону, країни в цілому. Країна є підсистемою глобальної системи - світового співтовариства і т. ін.

Через складність та неможливість пізнання всіх параметрів і властивостей потенціалу як системи виникає необхідність вивчення її окремих сторін (аспектів), які характеризуються множинністю опису системи. Так, для опису потенціалу підприємства використовуються функціональні або економіко-математичні моделі [70]. Кількість показників, які враховуються у

процесі моделювання, (факторів) залежить від цілей опису, складності об'єкта, якості наявної інформації й інших факторів.

Здатність до розвитку означає, що система повинна бути здатною до навчання та розвитку (саморозвитку), сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок і т. д. Джерелами розвитку потенціалу як економічної системи можуть бути: зростання інвестиційної й інноваційної активності; конкуренція як рушійна сила прогресу; різноманіття форм і методів формування та реалізації й ін. Кожне підприємство для забезпечення виживання в умовах ринкової конкуренції повинне вивчати параметри перерахованих джерел і враховувати їх при формуванні та реалізації своїх можливостей. Підприємства, потенціал яких не розвивається, мають всі шанси стати банкрутами.

Альтернативність форм функціонування та розвитку. Залежно від конкретних умов розвитку тих чи інших господарських ситуацій (податкова система, митні тарифи, процентні ставки, конкурентоспроможність інших підприємств, інфраструктура ринку, надійність постачальників і т. п.), як правило, завжди існує кілька альтернативних шляхів досягнення конкретної мети. Використання більш прогресивних технологій, наприклад, зменшує потребу в інших елементах виробничого потенціалу (кількості працівників, зайнятих на цьому виробництві, або одиницях обладнання, що не входить у нову технологічну лінію). З іншого боку, співвідношення «витрати - результат» для такої альтернативи може бути неефективним з погляду реалізації фінансового потенціалу. Тому важливо, використовуючи дану властивість у процесі формування потенціалу, забезпечити збалансовану рівновагу його елементів.

Пріоритет інтересів системи більш високого рівня перед інтересами її компонентів означає, що реалізація того чи іншого елемента потенціалу підпорядкована, насамперед, досягненню цілей формування та використання сукупного потенціалу.

Пріоритет якості означає, що певним гарантом довгострокового функціонування потенціалу як економічної системи у швидко мінливому зовнішньому середовищі є високий рівень якості, починаючи з нижчих рівнів ієрархії його структури (одиниць устаткування, матеріалів, окремих працівників і т. ін.) до кінцевого результату реалізації потенціалу (товарів, послуг, іміджу і т. ін.).

Потужність у даному випадку є кількісною оцінкою ступеня реалізації досягнутого потенціалу підприємства. Дана властивість дозволяє визначити внесок потенціалу конкретного підприємства у формування галузевого або загальноекономічного потенціалу регіону, країни.

Таким чином, проведений аналіз різних підходів до структуризації потенціалу дозволив виявити як позитивні сторони, так і деякі їх недоліки. На основі цього автором запропонована власна структура потенціалу підприємства, розглянуті основні властивості складових елементів потенціалу. Варто відмітити, що характерною особливістю потенціалу підприємства є тісний взаємозв'язок усіх його елементів, який дозволяє мобілізувати ресурси для досягнення поставлених цілей.

1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його структура

В епоху швидких процесів глобалізації й інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його ефективності є конкурентоспроможність. Категорія «конкурентоспроможність» складається з двох слів: конкуренція та спроможність. Конкуренція (лат. *conspicere* – зіштовхуюсь) — вид негативної взаємодії, витіснення одним елементом системи іншого. Термін запозичений з біології, де під конкуренцією

розуміються взаємовідносини, що виникли між видами зі схожими екологічними вимогами [109, с. 219]. В Економічній енциклопедії [39, с. 818] конкуренція – це суперництво та боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів й послуг за найбільш вигідні умови їхнього виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва.

Конкурентоспроможність впливає із сутності конкуренції та є однією з найбільш важливих категорій в ринковій економіці. Конкурентоспроможність має місце в умовах чесної та вільної конкуренції і означає можливість виграти у певному змаганні.

В економічній літературі прийнято виділяти конкурентоспроможність товару, підприємства, регіону, галузі та національної економіки в цілому. Дані поняття є тісно взаємозалежними та взаємопов'язаними.

Теорія конкуренції ґрунтується на тому, що конкурують не окремі країни, а їхні підприємства, що виробляють певні товари або надають послуги. А це свідчить, що економічний успіх кожної держави залежить від наявності в неї конкурентоспроможних підприємств [103]. Так, на ринку головним об'єктом конкуренції є товар, характеристики якого задовольняють потреби споживачів. Це може відбуватись за допомогою високої якості, прийнятної ціни, унікальних властивостей товару, що і робить його конкурентоспроможним у відношенні до інших товарів. Як наслідок, підприємство, яке виготовляє дану продукцію може стати конкурентоспроможним за збільшення обсягів продажів, прихильності покупців до власної торгової марки, розширенні географії збуту, зростанні величини прибутку.

Попри це конкурентоспроможність продукції не є єдиною умовою конкурентоспроможності підприємства. Адже аспектами останнього поняття є ще ринкова активність підприємства та ефективність його виробничо-господарської діяльності.

Конкурентоспроможність галузі, регіону та країни досягається через успішне функціонування підприємств. Хоча можна простежити і зворотній зв'язок: високий рівень конкурентоспроможності національної економіки, який досягається за рахунок ефективної роботи підприємств окремих галузей, позитивно впливає на розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємств інших галузей економіки.

Конкурентоспроможність в наш час виступає запорукою успіху підприємства, галузі та країни, оскільки вона є рушійною силою прогресу кожного суб'єкта економічної діяльності. Ця сила призвела до глобалізації конкурентних ринків. За такої ситуації підприємства змушені радикально змінюватися, щоб конкурувати в нових сегментах (на світових ринках).

Виходячи з даного положення, для українського уряду одним з найактуальніших завдань є створення умов та сприятливого законодавчого поля для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для нашого дослідження найбільш важливою є категорія «конкурентоспроможність підприємства».

Суть конкурентоспроможності розривається через її характерні особливості. Перша особливість полягає в тому, що конкурентоспроможність не може існувати окремо від об'єкта конкуренції. Другою особливістю є те, що конкурентоспроможність можна визначити шляхом порівняння одного об'єкта ринку з іншим. При цьому вони повинні мати спільний ринок або галузь. Третя особливість – конкурентоспроможність досягається, а не передається від одного суб'єкта до іншого. Вона належить тому підприємству, яке її здобуло внаслідок наполегливих дій та чітко продуманої стратегії.

Розвиток конкуренції створює умови для досягнення конкурентоспроможності на різних об'єктах. Так, конкурентоспроможність економіки країни забезпечується конкурентоспроможністю її підприємств. Це

пояснює увагу науковців та керівників підприємств до питань, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств та продукції, яку вони виготовляють.

Кінцева мета будь-якого підприємства – перемога в конкурентній боротьбі. Досягнення високих результатів діяльності підприємства підсилює необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, що вимагає вдосконалення роботи всіх служб і підрозділів господарюючого суб'єкта. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки підприємства, тобто його виживання в жорстких умовах дійсності та ефективного розвитку. Взагалі, конкурентоспроможність – це наявність сильних, стійких позицій на ринку. [109, с. 218].

На сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття «конкурентоспроможності підприємства». Основними факторами, що обумовлюють можливість різноманітності трактувань цього поняття, є різні вихідні позиції економістів. Існує велика кількість визначень конкурентоспроможності як у вітчизняній, так і в іноземній економічній літературі.

Конкурентоспроможність – це порівняльне поняття здатності та можливості підприємства, галузі чи країни продавати та пропонувати товари і (або) послуги на певному ринку [158].

Для підприємства конкурентоспроможність може бути визначена як здатність забезпечувати товарами та послугами більш ефективно та раціонально за існуючих конкурентів [150]. У виробничій сфері це означає довготривалий успіх на міжнародних ринках без протекціонізму або субсидій. Не дивлячись на те, що нижчі транспортні витрати дають можливість підприємствам однієї країни конкурувати успішно на внутрішньому ринку або на сусідніх ринках, конкурентоспроможність зазвичай відноситься до переваг, отриманих через вищу продуктивність, а також впровадження інновацій. Показниками конкурентоспроможності у виробничій сфері є прибутковість підприємства, а також регіональна або глобальна ринкові частки. Для

експортоорієнтованих підприємств показником конкурентоспроможності виступає коефіцієнт експорту (експорт або продаж за кордон поділений на випуск). У виробничій сфері присутність на міжнародному ринку забезпечує абсолютну ступінь конкурентоспроможності підприємства. У невиробничій сфері конкурентоспроможність – це здатність змагатися на рівних або переважати над найкращими світовими підприємствами за ціною та якістю товарів або послуг. Оцінити конкурентоспроможність у невиробничій сфері досить часто складно. Показниками конкурентоспроможності у цій частині економіки можуть бути прибутковість підприємства (як у виробничій сфері), а також показники ціни та якості. У різних галузях промисловості, що мають прямі іноземні інвестиції, відсоток підприємства у закордонних продажах (закордонні продажі поділені на загальний обсяг продажу) та його частка на національному або міжнародному ринках є показниками конкурентоспроможності.

Рівень життя населення все більше і більше залежить від конкурентоспроможності підприємств країни. Конкурентоспроможність є надзвичайно важливою, якщо підприємства планують виходити на міжнародні ринки. Вітчизняні підприємства можуть бути конкурентоспроможними за кордоном при ефективному використанні можливостей, що надаються міжнародною економікою. Умови міжнародної торгівлі стають з кожним роком жорсткішими. Нижчі витрати на транспортування та зв'язок, послаблення торгівельних бар'єрів та розповсюдження новітніх технологій призвели до загострення міжнародної конкуренції. Ця конкуренція, у свою чергу, впливає на всіх учасників національної економіки, включаючи керівників, робітників та уряд. Для виживання у сучасному мінливому зовнішньому середовищі вітчизняні підприємства повинні постійно вдосконалюватися, щоб протистояти широкому колу конкурентів, неефективному менеджменту, непродуктивному виробництву або кризі в уряді.

Конкурентоспроможність у невиробничій сфері також є необхідною для економіки країни. Невиробнича сфера є великою частиною кожної економіки. Конкурентоспроможність у невиробничій сфері має суттєвий вплив на конкурентоспроможність виробничої сфери, яка забезпечує її широким асортиментом товарів та послуг. Неефективна невиробнича сфера може ослабити національну економіку безпосередньо чи опосередковано через вплив на інші виробничі та невиробничі галузі промисловості [161].

Аналіз літератури уможлиблює виділити чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: порівняльний, ресурсний, порівняльно-ресурсний та системний [51, с. 17].

Порівняльний підхід базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером [103], відповідно до якої конкурентоспроможність виявляється у відношенні до підприємств однієї галузі або тих, які випускають товари-замінники. Конкурентоспроможність країни починається з конкурентоспроможності її бізнес-одиниць: саме здатність національних підприємств виготовляти продукцію, що користується попитом та забезпечує їм стабільний та високий прибуток, свідчить про їхню продуктивність та створює основу конкурентоспроможності відповідних регіонів та країни у цілому. Водночас, ефективна робота бізнесу всередині країни залежить від багатьох інших, зовнішніх, чинників – сприятливого законодавства, якісної роботи державних інститутів, розвинутої інфраструктури, а також наявності адекватних потреб бізнесу ресурсів [63, с. 5]. Звідси слідує, що конкурентоспроможність передбачає розвиток підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок якісної роботи з бізнес-партнерами, а також задоволення потреб споживачів та завоювання їхньої прихильності.

Представники даного підходу розглядають конкурентоспроможність підприємства також і як ступінь корисності господарської діяльності підприємства відносно сильніших конкурентів [78].

Ресурсний підхід представлений у працях російського вченого А.Ю. Юданова [144, с. 343], який конкурентоспроможність трактує як здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. У нього конкурентоспроможність підприємства залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства.

Деякі вітчизняні дослідники [19] визначають конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючий, підсумковий показник його стійкої роботи, що містить в собі результати дій і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і ресурсів, які використовувалися. Однак у наведених тлумаченнях відсутнє порівняння підприємства з конкурентами.

Порівняльно-ресурсний підхід до тлумачення конкурентоспроможності підприємства знайшов своє відображення у працях українських вчених З.Є. Шершньової [139], А.В. Єрмака [41] та інших. Представники порівняльно-ресурсного підходу розглядають конкурентоспроможність підприємства, виходячи з головних стратегічних цілей підприємства, а саме задоволення потреб споживачів, ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У західній економічній літературі «Всесвітній економічний форум» визначає, що конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливості підприємства в існуючих умовах проектувати, виробляти і збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари підприємств-конкурентів [165].

Однак недолік вище вказаних визначень, на наш погляд, полягає в тому, що вони стосуються тільки товару і враховують виключно його цінові та нецінові характеристики.

Загальним недоліком порівняльного, ресурсного та порівняльно-ресурсного підходів є те, що у них не розглядається процес пристосування

підприємства до конкурентного середовища, та не враховується динаміка досліджуваної категорії.

Підприємство не завжди може передбачити та знати майбутні дії своїх конкурентів, які можуть збільшувати свій потенціал для майбутнього стратегічного прориву (наприклад, купівля іншого підприємства, випуск нової продукції тощо). У поточному періоді це може негативно відобразитися на їх діяльності (зменшення частки ринку, зниження обсягів випуску продукції). Саме через це конкурентоспроможність підприємства повинна аналізуватися у динаміці з врахуванням змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Системний підхід до тлумачення конкурентоспроможності підприємства базується на детальному дослідженні процесів, що протікають у внутрішньому середовищі, та результатів впливу на них зі сторони зовнішнього середовища. Даний підхід розглянутий у працях Т. Деніса [34], О. Тищенка [129], В. Шинкаренка [140] та інших. Конкурентоспроможність розглядається як здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [51, с. 22].

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства потрібно розуміти не лише конкурентоспроможність продукції, ефективність функціонування виробничо-економічної системи, а також можливість швидкого пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища.

Вище наведені визначення дають змогу стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства формується з двох складових: конкурентоспроможності продукції (або послуг) та характеристик різних видів діяльності підприємства: виробничої, збутової, маркетингової, постачальницької, організації праці тощо. Тому на підставі узагальнення запропоновано власне визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства» – це сукупність переваг підприємства над конкурентами за

ступенем задоволення продукцією (послугами) потреб споживачів на різних ринках, що сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві та ефективності господарської діяльності за певний проміжок часу. Ефективною можна вважати прибуткову діяльність підприємства, тобто критерієм ефективності найчастіше виступає прибутковість. Також конкурентоспроможність досягається інноваційною діяльністю, що проявляється на всіх стадіях роботи підприємства.

Конкурентоспроможними є продукція та послуги, які найбільш повно відповідають побажанням покупців у порівнянні з товарами конкурентів та представлені на ринку в потрібному обсязі. Крім того, конкурентоспроможність - це порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних й економічних показників відносно вимог ринку або властивостей іншого товару. Конкурентоспроможність продукції або послуги, що випускається підприємством, є однією з головних складових його успіху на ринку.

Конкурентоспроможність продукції – це її здатність забезпечувати одержання підприємством прибутку в умовах конкуренції. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність продукції вимогам ринку, вподобанням споживачів за якісними, технічними, економічними та естетичними характеристиками, а також умовам реалізації (сервіс, ціна, строки, реклама).

Конкурентоспроможність продукції є завжди обов'язковою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки у деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною при її реалізації за заниженими цінами, які не покривають витрати виробництва і збуту (цінові знижки, сезонні розпродажі, продаж продукції старих моделей, реалізація цінової стратегії проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції). При цьому продукція, яка реалізується покупцеві, виступає для нього як конкурентоспроможна, але зниження фінансових результатів і ефективності

використання ресурсів виробника може призвести до втрати його конкурентоспроможності в майбутньому.

Поряд з конкурентоспроможністю продукції рівень конкурентоспроможності підприємства визначають його наявні можливості та ринкова активність. Ефективне використання ресурсів є запорукою конкурентоспроможності підприємства. Їх динаміка впливає на рівень якості продукції, на результати від її реалізації, а також на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Ринкова активність може проявлятися через фінансові результати та частку на ринку й залежить від динамічного розвитку умов зовнішнього середовища, що відображаються детермінантами (вирішальними факторами) «національного ромба» М. Портера. «Національний ромб» характеризує систему вагомих факторів конкурентоспроможності, які, перебуваючи у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто посилюють, або послаблюють, рівень конкурентоспроможності підприємств певної країни. До цих детермінант відносяться:

1. Стійка стратегія, структура та суперництво.
2. Параметри факторів виробництва.
3. Параметри попиту на продукцію.
4. Суміжні та допоміжні галузі для підприємства [160].

Якщо фактори «національного ромбу» сприяють зростанню рівня конкурентоспроможності продукції одночасно із збільшенням обсягу продажу й частки ринку, то це дає можливість сформувати відомий бренд, який, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність продукції і на конкурентні позиції самого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає вирішення широкого кола питань: техніко-економічних та соціальних, достатньо відомих і нових, які потребують дослідження.

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється наявністю наступних трьох ознак:

- 1) споживачі задоволені та готові купувати продукцію даного підприємства;
- 2) суспільство, акціонери і партнери не мають претензій до підприємства;
- 3) працівники вважають за честь працювати на підприємстві [132, с. 53].

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства об'єктивно залежить від його потенціалу, оскільки рівень конкурентоспроможності підприємства можна оцінити за допомогою складових потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується в умовах створення ефективної системи управління його потенціалом. Потенціал конкурентоспроможності передбачає ефективне використання ресурсів, застосування знань та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту та маркетингу, інноваційних, інформаційних і фінансових можливостей підприємства. Даний показник характеризує можливість ефективної діяльності підприємства у майбутньому. Успіх в поточній діяльності ще не є гарантом подальшої результативної роботи.

На ринку конкурують не потенціали підприємств, а власне самі підприємства. Підприємства формують потенціал і шукають шляхи його ефективної реалізації для забезпечення конкурентоспроможності.

Розглянувши «потенціал» і «конкурентоспроможність» як окремі поняття, потрібно зосередити увагу саме на потенціалі конкурентоспроможності підприємства. Адже сьогодні підприємство використовує свій потенціал для досягнення конкурентоспроможності на ринку. В результаті випускається продукція та надаються послуги, які користуються попитом, і задовольняють потреби. Конкурентоспроможне підприємство реалізує свою стратегію, отримує прибуток та має можливість нарощувати свій потенціал для виконання наступних завдань. Потенціал конкурентоспроможності, який формується у відповідності до стратегічних

напрямів розвитку підприємства, забезпечує ефективну реалізацію поставлених цілей та суттєво підвищує рівень результативності функціонування.

Структуру потенціалу конкурентоспроможності підприємства становлять наступні елементи:

- ресурси та можливості, якими володіє підприємство;
- конкурентні переваги;
- компетенції.

Детально розглянемо складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Необхідно відмітити, що потенціал конкурентоспроможності формують тільки ті ресурси, які можуть бути змінені у процесі реалізації стратегії підприємства. Крім того, завжди слід пам'ятати, що можливості підприємства значно залежать від зовнішніх умов, при яких воно функціонує та піддається постійним змінам. Якщо мова йде про діяльність в умовах неплатежів та взаємозаліків, то основним конкурентоспроможним ресурсом стають грошові кошти та інші високоліквідні активи [81, с. 81]. В умовах відносно стабільного зовнішнього середовища до потенціалу конкурентоспроможності можна віднести всі ресурси та можливості, які забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства.

Ефективне та раціональне управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства сприяє посиленню існуючих та появі нових конкурентних переваг. Кожне підприємство прагне захопити лідерство у конкурентній боротьбі за допомогою використання конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або торгівельної марки, бренду, що створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва і збуту. Отже, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентами, які займають певну позицію на ринку або в сегменті ринку [51, с. 28].

Конкурентні переваги дозволяють виробити відповідну стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти та сконцентрувати на них фінансові ресурси підприємства. Конкурентні переваги можна розглядати як систему, тому що характеристики підприємства, які є підґрунтям для конкурентних переваг, взаємодіють між собою, утворюючи синергетичний ефект [51]. Останній, у свою чергу, є однією із властивостей будь-якої системи.

У сучасному економічному середовищі всі процеси відбуваються дуже швидко. Наслідками науково-технічної революції сьогодні є постійне оновлення технологій, поява нових способів виробництва товарів чи послуг, винайдення товарів зі специфічними властивостями, які задовольняють потреби споживачів, використання матеріалів, що раніше не застосовувалися тощо. За таких умов можуть функціонувати лише конкурентоспроможні підприємства, які швидко пристосовуються до існуючих умов. Хоча бувають випадки, коли підприємства знаходять унікальні відмінності та є лідерами у певній галузі. Потенціал конкурентоспроможності таких підприємств є достатньо високим та динамічним, тому що вони успішно використовують та реалізують на практиці свої конкурентні переваги.

Система управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства повинна бути досить різнобічної орієнтації, здатною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку, тобто широкого набору компетенцій. Компетенції - це невід'ємна складова стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей персоналу підприємства, що в поєднанні з унікальною

технологією створює (підтримує) конкурентні переваги та забезпечує неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні [18]. Якщо якісний рівень компетенцій є високим, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у підприємства кращі, що свідчить про високий рівень його потенціалу конкурентоспроможності.

З врахуванням цього та аналізу визначень, запропонованих різними дослідниками [4, 5, 53, 68, 108, 135], можна запропонувати власне визначення поняття «потенціал конкурентоспроможності» – це сукупність наявних ресурсів, можливостей та компетенцій для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Дане визначення відрізняється від представлених у літературі тим, що, крім ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, враховані також і його компетенції, що у сукупності сприяє досягненню конкурентних переваг.

Практика показує, що значних результатів у своїй діяльності найчастіше досягають підприємства з більш високим рівнем потенціалу конкурентоспроможності. Рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Значний вплив має також конкурентоспроможність галузі, до якої належить підприємство, і конкурентоспроможність країни, в якій воно здійснює свою діяльність. Рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства встановимо по аналогії, скориставшись підходами, що представлені у сучасній економічній літературі [135, с. 54], [68, с. 64] для визначення рівнів конкурентоспроможності потенціалу.

Залежно від масштабів діяльності підприємства можна виділити такі рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства:

1. Світове лідерство.
2. Світовий стандарт.
3. Національне лідерство.
4. Національний стандарт.

5. Галузеве лідерство.
6. Галузевий стандарт.
7. Пороговий рівень.

Показниками для встановлення того чи іншого рівня потенціалу конкурентоспроможності є частка обсягів продажу на світовому, національному, регіональному ринках, а також кількість споживачів даної продукції, відомість торговельної марки, бренду, самого підприємства, ступінь представлення продукції на різних ринках.

Так, якщо рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства знаходиться нижче порогового, то це є свідченням того, що ресурси та можливості не використовуються у повному обсязі, а продукція не відповідає вимогам зовнішнього середовища та є неконкурентоспроможною.

Згідно з другим підходом виокремлюють чотири основні рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Дана класифікація ґрунтується на ознаці управління підприємством.

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запиту споживачів. Такий стиль ведення справ може бути характерний для підприємств, продукція або послуги яких є унікальними та користуються підвищеним попитом, а також підприємств-монополістів. Однак в умовах мінливого зовнішнього середовища це не може тривати довгий період часу, тому що з'являються нові технології, товари-замінники тощо.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо

нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги. Така ситуація можлива за умови дефіциту товару, що випускає підприємство.

3 рівень. Якщо керівники підприємства володіють інформацією, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їхньому розвитку та вдосконаленню. Такий стан справ характерний для значної кількості підприємств.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності та істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їх поєднання в існуючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін. Підприємства з таким рівнем потенціалу можуть протистояти сучасним тенденціям зовнішнього середовища, а саме глобалізації та інтернаціоналізації виробництва і торгівлі.

Сьогодні потенціал переважної більшості українських підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Проте варто відзначити, що стають помітними і прогресивні зміни в діяльності деяких підприємств, які

відповідають вітчизняним та світовим стандартам виробництва. Такі підприємства можна віднести до 3-го та 4-го рівнів потенціалу конкурентоспроможності.

Потрібно пам'ятати, що конкурентоспроможність є динамічним процесом пристосування до вимог мінливого зовнішнього середовища. Не можна досягти один раз високого рівня потенціалу конкурентоспроможності, а потім нічого не робити для його підтримання та подальшого розвитку. Він є відносним потенціалу конкурентоспроможності інших підприємств, які функціонують на ринку. Звідси виникає необхідність постійного дослідження дій конкурентів та адаптації до нових умов діяльності. Крім цього, потрібно проводити моніторинг темпів розвитку ринку. При високих темпах розвитку перспективи нарощення потенціалу конкурентоспроможності є відчутними. У ситуації зниження темпів розвитку ринку потенціал конкурентоспроможності підприємства варто спрямувати на отримання максимально можливого ефекту в короткостроковій перспективі та поступово переорієнтовуватися на випуск нової продукції або ж перехід у нові сфери господарської діяльності.

Глобалізація конкурентних ринків призводить до структурних змін в економіці. За такої ситуації підприємства змушені радикально змінюватися, щоб конкурувати у нових сегментах (на світових ринках). Для цього керівникам як держав, так і підприємств для успішного виходу на нові міжнародні ринки і повної реалізації потенціалу конкурентоспроможності потрібно дотримуватися наступних рекомендацій [164]:

1. Швидко та адекватно реагувати на загострення конкуренції, яка посилюється новими інформаційними технологіями, вдосконаленням систем транспорту та зв'язку, новими міжнародними торговельними угодами та новою політикою урядів у сфері енергетики, економічного середовища та інфраструктури.

2. Оцінити власні вміння та можливості як сильні та слабкі сторони, викликані новими технологіями та розвитком ринків.

3. Вдосконалити стратегічний план, метою якого повинно бути виявлення ринкових ніш з метою ефективного використання як робочої сили, так можливостей інфраструктури та обладнання.

4. Сприяти обміну технологіями та поширенню їхнього застосування для підтримки підприємств, що розвиваються.

5. Створити умови для навчання працівників міжнародним правилам ведення бізнесу, щоб мати можливість конкурувати на нових зарубіжних ринках.

6. Гарантувати, що фінансування буде доступним для розширення діяльності малого та середнього бізнесу.

7. Забезпечити підтримку розвитку експорту.

Запропоновані рекомендації дадуть можливість вітчизняним підприємствам розвивати потенціал конкурентоспроможності шляхом формування конкурентних переваг, що дозволить їм активно працювати на внутрішньому ринку та інтегруватися в європейський простір за рахунок експортної експансії. Українські підприємства зможуть отримати конкурентні переваги у випадку досягнення високої якості, унікальності та безпечності власної продукції, дотримання міжнародних стандартів виробництва та реалізації, налагодження чітких та прозорих відносин з бізнес-партнерами.

1.3. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Кожне підприємство прагне досягти певного становища у зовнішньому середовищі, що виражається його часткою у загальних обсягах реалізації продукції або послуг на ринку. Для цього формується потенціал конкурентоспроможності, який закріплює позиції підприємства та визначає

перспективи подальшого розвитку. У зв'язку з тим, що реалізація поточних і потенційних можливостей має вплив на досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства, постає питання оцінки потенціалу конкурентоспроможності. Головною метою при оцінюванні є виявлення реального стану підприємства порівняно з конкурентами. Потім за результатами оцінки пропонуються конкретні заходи для досягнення поставлених цілей. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності є досить важливою та необхідною для власника підприємства, який з'ясовує доцільність виробничо-господарської діяльності в конкретних умовах. Потенціал підприємства використовується для досягнення конкурентоспроможності.

Основними теоретико-методичними підходами до оцінки конкурентоспроможності підприємств, представленими у науковій літературі [51, 57, 65, 68, 97], є такі, що базуються на:

- 1) теорії порівняльних переваг;
- 2) теорії рівноваги підприємства і галузі;
- 3) теорії ефективної конкуренції;
- 4) аналізі зв'язку конкурентоспроможності підприємства з показниками якості продукції, що випускається;
- 5) побудові інтегрального показника конкурентоспроможності;
- 6) аналізі ієрархій;
- 7) побудові матриць конкурентоспроможності.

Вище перераховані підходи можна застосовувати і для оцінки потенціалу конкурентоспроможності. Алгоритм процесу оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства є аналогічним до процесу оцінки конкурентоспроможності. Однак відмінністю є те, що при аналізі результатів обчислень враховуються складові потенціалу конкурентоспроможності, а саме ресурси, можливості, якими володіє підприємство, компетенції та конкурентні переваги. Також залежно від отриманих розрахунків потенціал конкурентоспроможності підприємства можна віднести до одного з чотирьох

рівнів, класифікація яких ґрунтується на ознаці управління підприємством. Процес оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання наступних етапів:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій (попиту) на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління).

2. Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності.

3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники виробничого, фінансового, інноваційного, трудового, маркетингового, інформаційного, організаційно-управлінського потенціалу).

4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.

5. Обґрунтування висновку про рівень потенціалу конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття потенціалу конкурентоспроможності обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Індикаторами можуть виступати наступні показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- властивості товарів, які відрізняються від інших;
- імідж підприємства;

- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виторгу від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- показники ефективності використання виробничого потенціалу підприємства (фондовіддача, енергоємність, ефективність технології й ін.);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- продуктивність праці;
- ефективність інформаційних ресурсів;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування та інші.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їх групування за структурними елементами потенціалу: показники розвитку виробничого, трудового, інформаційного, фінансового потенціалу і т. д. У цьому випадку на початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямом.

Одним із найпоширеніших методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємств є дослідження на основі теорії

порівняльних переваг, що розкриває переваги міжнародного поділу праці (родоначальник – Д. Рікардо). Передумовою для досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, які дають можливість забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва у порівнянні з конкурентами. Критеріями оцінки конкурентоспроможності виступають: витрати виробництва, величина прибутку, норма прибутку, частка підприємства на ринку. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом послідовного порівняння кожного з названих показників даного підприємства з аналогічним показником підприємств-конкурентів [65, с. 47]. Найбільшого поширення дістали метод різниць і метод рангів, які називають індикаторними [68].

Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами - показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, ключові чинники успіху, а також показники, значення яких є вищим у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності шляхом ранжування досягнутих значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оціночних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі. Загальна сума рангів за всіма ключовими

індикаторами дозволяє визначити підприємство - лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Поширеними є також методи оцінки конкурентоспроможності, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршалла, а також на здобутках теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміють такий стан, коли у товаровиробника відсутні стимули до його зміни, тобто для зміни обсягу виробництва та ціни. Загальним критерієм конкурентоспроможності є наявність у виробників продуктивніших, порівняно з конкурентами, факторів виробництва. Показниками конкурентоспроможності у межах даного підходу до її оцінки можуть бути: процентні ставки за кредити; відносна вартість придбаного обладнання; відносна ставка заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів.

Незважаючи на поширеність даного підходу він має певні обмеження щодо використання. По-перше, теорія рівноваги виробника відповідає умовам досконалої конкуренції. Але на практиці майже не залишилось ринків, що можуть наближатись до стану досконалої конкуренції. По-друге, даний підхід базується на теорії, яка передбачає, що результатом розвитку галузі має бути досягнення стану рівноваги. Проте такого не спостерігається в реальному житті навіть у високо розвинутих країнах з ринковою економікою (внаслідок впливу науково-технічного прогресу, структурної політики держави) [65, с. 49].

Часто використовуються методи визначення конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції [65, с. 50; 37]. За допомогою цих методів аналізують процеси конкуренції на рівні галузі, насамперед суперництво підприємств, оскільки саме з їхньої діяльності складається в результаті становище у галузі. У межах згаданої теорії існують два підходи для визначення критерію ефективної конкуренції (конкурентоспроможності) – структурний та функціональний. Згідно зі структурним підходом оцінити конкуренцію можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, наявністю бар'єрів для підприємств, що входять на галузевий ринок. Згідно з функціональним підходом більш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовано виробництво та збут товару, наявне ефективне управління фінансами.

При аналізі підприємства, як правило, використовують три головні групи показників [65, с. 50]:

1) ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств (прибутковості, рентабельності); 2) стану виробничої сфери підприємств (інтенсивність використання основного та оборотного капіталу); 3) фінансової діяльності підприємств (ефективності кредитних відносин підприємства з комерційними банками, дебіторської і кредиторської заборгованостей тощо).

Для оцінки конкурентоспроможності зіставляються одиничні та групові показники роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів та середньогалузевими. На основі отриманих таким чином співвідношень робляться певні висновки про порівняльну конкурентоспроможність об'єктів дослідження. Однак цей підхід має суттєві недоліки.

По-перше, показники першої та другої групи достатньо тісно пов'язані, їхнє розмежування носить умовний характер.

По-друге, важким процесом є узагальнення результатів аналізу навіть по групах показників, а також є ще більш складно обґрунтувати інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, даний підхід не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Вказані недоліки, а також важкий процес обрахунків роблять даний метод оцінки потенціалу конкурентоспроможності недоцільним для використання.

Деякі автори пропонують вдосконалити дану методику, доповнивши її показниками, що характеризують конкурентоспроможність продукції як ключовий чинник впливу на конкурентоспроможність виробництва [79, с. 33]. За такими показниками можна оцінити імідж підприємства, фінансовий стан, систему якості, сервіс, рекламу, ділове співробітництво, інформаційну систему тощо.

Наступним теоретико-методичним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, що базується на аналізі зв'язку конкурентоспроможності підприємства з показниками якості продукції, що випускається. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності на основі аналізу якості продукції передбачає перш за все оцінку споживчої цінності продукції. Відповідно до даного методичного підходу найважливіші параметри продукції підприємства, конкурентоспроможність якого аналізується, порівнюються з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента. У межах даного підходу може застосовуватись «метод профілів», за яким для конкретного виду продукції виявляють критерії задоволення потреб споживачів, встановлюють їхню ієрархію та порівнюють вагомість [65, с. 51].

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства відображає інтегральний метод оцінки, запропонований Ю.Б. Івановим [65, с. 55]. Цей метод базується на використанні такої формули:

$$K = I_m \times I_e, \quad (1.1)$$

де I_m - відносна конкурентоспроможність товару у порівнянні з аналогічним товаром у конкурента;

I_e - критерій ефективності виробництва, що відображає співвідношення показників ефективності аналізованих підприємств; визначається рентабельністю активів, рентабельністю власного капіталу або середньою нормою рентабельності за певний період.

Відносну конкурентоспроможність товару, у свою чергу, можна розрахувати за формулою:

$$I_m = \frac{I_{mn} \times I_{mn}}{I_{uc}}, \quad (1.2)$$

де I_{mn} - співвідношення групових показників нормативних параметрів конкурентоспроможності аналізованого та конкуруючого товарів;

I_{mn} - співвідношення групових показників, що відображають споживну цінність аналізованого та конкуруючого товарів;

I_{uc} - співвідношення групових показників ціни споживання.

Всі групові показники розраховуються на основі одиничних показників, отриманих за допомогою методу експертних оцінок. При цьому максимальний рівень групового нормативного показника не повинен перевищувати 1. У тому випадку, коли величини I_{mn} та I_{mn} - більші, а I_{uc} - менше, ніж одиниця, рівень конкурентоспроможності аналізованого товару за всіма групами показників перевищує показник конкуруючого товару.

Критерій ефективності виробництва I_e - відображає співвідношення показників ефективності аналізованих підприємств. Він визначається рентабельністю активів, рентабельністю власного капіталу чи середньою нормою рентабельності за певний період.

Інтегральний показник конкурентоспроможності може набувати таких значень: $K=1$ (рівні конкурентоспроможності аналізованого підприємства та конкурента однакові); $K<1$ (перевага конкурента); $K>1$ (конкурентоспроможність підприємства зростає).

У цілому, недоліком інтегрального методу оцінки є відсутність можливості всебічно проаналізувати стан справ на підприємстві з метою виявлення резервів підвищення його потенціалу конкурентоспроможності.

Наступним методом, який може використовуватись для оцінки конкурентоспроможності підприємств, є метод аналізу ієрархій, розроблений відомим американським математиком Т. Сааті. Суть цього методу полягає у виділенні проблеми. Наступним кроком буде її декомпозиція на складові частини та їх подальша обробка шляхом порівняння. Проблема, яка досліджується, ієрархічно структурується та зображується у вигляді піраміди, вершиною якої є мета, що через проміжні рівні пов'язана з основою.

Метод аналізу ієрархій можна використати для визначення конкурентоспроможності підприємств, порівняно з цілим рядом інших підприємств. На першому рівні ієрархії буде сформульована проблема - визначення конкурентоспроможності підприємства. Другий рівень будуть складати критерії конкурентоспроможності: фінансова діяльність, якість продукції, ефективність виробничого процесу, використання трудового потенціалу та ін. Третій рівень ієрархії складають підприємства, які будуть аналізуватися відповідно до критеріїв другого рівня. Такий процес порівняння буде відбуватись аж до вершини ієрархії. Використовуючи бальну систему оцінки, визначають вагомість того чи іншого критерію у даній проблемі. У кінцевому результаті кожне підприємство отримуватиме узагальнену оцінку конкурентоспроможності.

Даний метод оцінки базується на таких принципах.

1. Принцип ідентичності та декомпозиції.

Розв'язок економічної задачі розпочинається з побудови ієрархії, що відображає структуру проблеми. Ієрархія будується з вершини (цілі з точки зору управління), через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні), до самого низького рівня (який зазвичай є переліком альтернатив).

Найбільш прості ієрархії – домінантні (такі, що мають структуру жорсткого підпорядкування і «розширюються до низу»).

2. Принцип дискримінації та порівняльних суджень.

Будується матриця (розмірності $n \times n$) для порівняння відносної важливості критеріїв на другому рівні по відношенню до загальної цілі на першому рівні.

Такі ж матриці мають бути побудовані для парних порівнянь кожної альтернативи на 3-му рівні по відношенню до критеріїв 2-го рівня. Кількість цих матриць відповідатиме кількості критеріїв, виділених на 2-му рівні ієрархії.

Загальний вигляд матриці порівняльної важливості критеріїв представлений у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Матриця порівняльної важливості критеріїв

Ступінь реалізації загальної цілі	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3
Критерій 1	1	$A_{12} = 1/A_{21}$	$A_{13} = 1/A_{31}$
Критерій 2	A_{21}	1	$A_{23} = 1/A_{32}$
Критерій 3	A_{31}	A_{32}	1

Загальний вигляд матриці порівняльної важливості альтернатив 3-го рівня за критеріями 2-го рівня поданий у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Матриця порівняльної важливості альтернатив 3-го рівня за критеріями 2-го рівня

Критерій 1	Альтернатива А	Альтернатива В	Альтернатива С
Альтернатива А	1	$A_{12} = 1/A_{21}$	$A_{13} = 1/A_{31}$
Альтернатива В	A_{21}	1	$A_{23} = 1/A_{32}$
Альтернатива С	A_{31}	A_{32}	1

Клітинки матриць заповнюються оцінками на основі шкали порівняння, наведеної нижче у табл. 1.1. Критерії (альтернативи), що знаходяться ліворуч,

порівнюються з критеріями (альтернативами), що знаходяться вгорі. $A_{ij} = 1 \forall i=j$. Матриці обернено симетричні, тобто $A_{ji} = 1/A_{ij}$.

Таблиця 1.3

Шкала порівняння

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	2	3
1	Рівна важливість	Рівний внесок 2-х видів діяльності у досягнення загальної цілі
3	Помірна переважливість одного над іншим	Деяко більший внесок одного з видів діяльності у досягнення загальної цілі
5	Суттєва або сильна переважливість	Суттєвий внесок одного з видів діяльності у досягнення загальної цілі
7	Значна переважливість	Значний внесок одного з видів діяльності у досягнення загальної цілі
9	Дуже значна переважливість	Дуже значний внесок одного з видів діяльності у досягнення загальної цілі
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями	

3. Синтез локальних пріоритетів.

Для кожної отриманої матриці здійснюємо оцінку компонент власного вектора по рядках. Для цього знаходимо середню геометричну членів кожного рядка матриці. У загальному вигляді оцінка компонент має наступний вигляд:

Таблиця 1.4

Оцінка компонент

	A_1	A_2	A_3	A_4	Результат оцінки
A_1	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_3	w_1/w_4	$\sqrt[4]{\frac{w_1}{w_1} \cdot \frac{w_1}{w_2} \cdot \frac{w_1}{w_3} \cdot \frac{w_1}{w_4}} = a$
A_2	w_2/w_1	w_2/w_2	w_2/w_3	w_2/w_4	$\sqrt[4]{\frac{w_2}{w_1} \cdot \frac{w_2}{w_2} \cdot \frac{w_2}{w_3} \cdot \frac{w_2}{w_4}} = b$
A_3	w_3/w_1	w_3/w_2	w_3/w_3	w_3/w_4	...
...
Сума	\sum	\sum	\sum	\sum	$a+b+c+\dots+n$

Нормалізація результатів для отримання оцінки вектору пріоритетів:

$$\left(\begin{array}{l} \frac{a}{\sum a+b+c+\dots+n} = x_1 \\ \frac{b}{\sum a+b+c+\dots+n} = x_2 \\ \dots \\ \frac{n}{\sum a+b+c+\dots+n} = x_n \end{array} \right)$$

Підсумовуємо значення кожного стовпця суджень, далі сума 1-го стовпця множиться на величину першої компоненти нормалізованого вектора пріоритетів (x_1), сума другого стовпця – на 2-гу компоненту (x_2) і т. д. Далі отримані числа підсумовуються. Таким чином отримуємо величину, що позначається λ_{\max} . З її допомогою розраховуємо індекс узгодженості (ІУ):

$$ІУ = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1), n - \text{число елементів, що порівнюються.}$$

Для обернено симетричної матриці $\lambda_{\max} \geq n$ завжди.

Розраховуємо значення відношення узгодженості (ВУ):

$ВУ = ІУ/\text{Число}$, що відповідає випадковій узгодженості матриці того ж порядку.

Перевіряємо отримане відношення узгодженості, порівнюючи його з випадковою узгодженістю суджень для матриці такого ж порядку (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Відношення узгодженості

Розмір матриці, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Допустиме значення ВУ – 10-20%. У супротивному випадку необхідно перевіряти експертні судження.

Пріоритети синтезуються, починаючи з 2-го рівня донизу.

Локальні пріоритети перемножуються на пріоритети відповідного критерію на вищому рівні та підсумовуються по кожному елементу відповідно до критеріїв, за якими ведеться оцінка даного елемента. Це дає глобальний пріоритет елемента (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Глобальний пріоритет елемента

	1-й критерій (x ₁)	2-й критерій (x ₂)	3-й критерій (x ₃)	...	n-й критерій (x _n)	Узагальнені чи глобальні пріоритети
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7
A	X _{A1}	X _{A2}	X _{A3}	...	X _{AN}	$Y_A = X_{A1} * x_1 + X_{A2} * x_2 + \dots + X_{AN} * x_n$
B	X _{B1}	X _{B2}	X _{B3}	...	X _{BN}	$Y_B = X_{B1} * x_1 + X_{B2} * x_2 + \dots + X_{BN} * x_n$
C	X _{C1}	X _{C2}	X _{C3}	...	X _{CN}	$Y_C = X_{C1} * x_1 + X_{C2} * x_2 + \dots + X_{CN} * x_n$
...
m	X _{M1}	X _{M2}	X _{M3}	...	X _{MN}	$Y_M = X_{M1} * x_1 + X_{M2} * x_2 + \dots + X_{MN} * x_n$

Глобальний пріоритет показує, який з альтернативних варіантів, що підлягав оцінюванню, є найбільш привабливим за сукупністю виділених критеріїв.

Заслуговує на увагу також група матричних методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств, які дають можливість дослідити розвиток конкуренції у динаміці, здійснити якісний аналіз конкурентних позицій. Ці методи були напрацьовані у середині 70-х років ХХ ст. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару та технології. Матричні методи використовуються у тому випадку, коли на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник потенціалу конкурентоспроможності. Дані методи дають більш об'єктивні результати оцінки.

Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого

підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Одним з найпоширеніших матричних методів є метод балів. Його застосування передбачає виконання наступних етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен i -й показник ($1 \leq i \leq m$) на j -му об'єкті ($1 \leq j \leq n$) задається величиною відповідного коефіцієнта: K_{ij} . У результаті одержуємо матрицю X , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за m різними показниками:

$$X = \begin{vmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{vmatrix}$$

2. Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора (k_1, k_2, \dots, k_m) , де k_1 - коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел (K_{max_i}) - показників підприємства - еталона, де

$$K_{max_i} = \max K_j \quad (1 \leq j \leq n). \quad (1.3)$$

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K \max_i}. \quad (1.4)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом переведення отриманих після нормалізації індексів у бальну оцінку:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B \max_i, \quad (1.5)$$

де $B \max_i$ - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$Kcnp_j = \sum_{i=1}^n B_{ij} \times k_i. \quad (1.6)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Проаналізувавши основні теоретико-методичні підходи до оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств, можна зробити такі висновки. Досить повну оцінку конкурентоспроможності підприємств дають методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. У випадку їх застосування проводиться комплексна оцінка діяльності підприємства: враховуються критерії організації виробничого процесу, збутова діяльність підприємства та ефективність управління фінансами.

Комплексну оцінку функціонування підприємства можна отримати використовуючи інтегральний метод. Недоліком даного методу є те, що він враховує лише два критерії: ступінь задоволення потреб споживача та ефективності виробництва. При цьому не враховуються інші чинники діяльності підприємства, зокрема, збуту продукції, її якості та ін.

Широкого застосування набувають матричні методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Їх перевага полягає у тому, що вони дають змогу побачити процеси зміни конкурентоспроможності у динаміці. Це дає можливість проаналізувати тенденції конкурентоспроможності даного підприємства та прийняти управлінські рішення щодо покращення його діяльності.

Аналіз вищенаведених методів показав, що вони є різноплановими і взаємодоповнюючими, тобто дають можливість різнобічно охарактеризувати діяльність підприємства, в залежності від мети аналізу. Проте жоден не дає можливості вичерпно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства за всіма можливими екзогенними та ендогенними параметрами.

У роботі буде використаний метод балів для оцінки потенціалу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Оскільки з математичних та економічних міркувань немає обмежень щодо застосування певної визначеної кількості показників, то автором для розрахунків будуть запропоновані власні показники, що характеризують складові потенціалу підприємства. Будуть розглянуті маркетинговий, виробничий, фінансовий, інноваційний, трудовий, інформаційний та організаційно-управлінський потенціали. При виборі того чи іншого показника буде враховуватися вихідна інформація про підприємства, що досліджуються у роботі.

Висновки до першого розділу

1. Потенціал підприємства є економічною системою, тому що складається з елементів, які певним чином пов'язані між собою та утворюють деяку цілісність. Цими елементами є ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставленої мети. У результаті дослідження трьох підходів до тлумачення потенціалу встановлено, що вони по-різному характеризують потенціал підприємства, оскільки дослідники вивчали його залежно від завдань, які ставили перед собою. Поєднавши об'єктну та суб'єктну компоненти потенціалу, а також врахувавши можливості, які має підприємство на ринку, побудовано модель формування потенціалу підприємства під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Узагальнюючим визначенням потенціалу підприємства є сукупність ресурсів та можливостей, які дають можливість при їх комплексній реалізації персоналом забезпечити використання сприятливих умов, що надаються зовнішнім середовищем. Проведений у роботі аналіз двох способів структуризації потенціалу блочно-модульного та функціонального показав певні їх недоліки. Встановлено, що блочно-модульна структура потребує уточнення та конкретизації в плані різноманітних зв'язків між складовими елементами блоку ресурсів, системи управління та діяльності персоналу. Функціональна структуризація має декілька різновидів, які також мають певні упущення. З огляду на це, враховано всі ті позитивні моменти, які є у розглянутих структурах, та запропоновано власне бачення структури потенціалу підприємства. Дана структура складається з семи основних елементів: виробничого, фінансового, трудового, організаційно-управлінського, інноваційного, маркетингового та інформаційного потенціалів.

3. Порівняльний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером, відповідно до якої конкурентоспроможність виявляється у відношенні до підприємств однієї галузі або тих, які випускають товари-замінники. Відповідно до ресурсного підходу конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. Порівняльно-ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, виходячи з головних стратегічних цілей підприємства, а саме задоволення потреб споживачів, ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Системний підхід до тлумачення конкурентоспроможності підприємства базується на детальному дослідженні процесів, що протікають у внутрішньому середовищі, та результатів впливу на них зі сторони зовнішнього середовища. На підставі аналізу та узагальнення трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства» автором запропоновано власне визначення конкурентоспроможності підприємства, що уточнює та доповнює наведені у літературі. Конкурентоспроможність підприємства - це сукупність переваг підприємства над конкурентами за ступенем задоволення продукцією (послугами) потреб споживачів на різних ринках, що приводить до підвищення продуктивності праці на підприємстві та ефективності господарської діяльності за певний проміжок часу.

4. Потенціал конкурентоспроможності – це сукупність наявних ресурсів, можливостей та компетенцій для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Дане визначення відрізняється від тих, що представлені у літературі тим, що, крім ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, враховані також і його компетенції, що у сукупності сприяє досягненню конкурентних переваг. Також розглядається структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що складається з ресурсів та

можливостей, якими володіє підприємство, конкурентних переваг і компетенцій.

5. На основі аналізу теоретико-методичних підходів до оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства, які базуються на: теорії порівняльних переваг, теорії рівноваги підприємства і галузі, теорії ефективної конкуренції, аналізі зв'язку конкурентоспроможності підприємства з показниками якості продукції, що випускається; побудові інтегрального показника, аналізі ієрархій, побудові матриць конкурентоспроможності, пропонується використання методу балів для оцінки потенціалу конкурентоспроможності із розробкою власних показників, що характеризують складові потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України

На даному етапі розвитку України однією з найважливіших передумов економічного відродження є стабілізація й зростання конкурентоспроможного виробництва в усіх галузях економіки. Проблема конкурентоспроможності повинна турбувати не лише власників та персонал підприємств, але і уряд.

Економічний успіх держави, тобто її конкурентоспроможність, безпосередньо визначається наявністю у неї конкурентоспроможних галузей і відповідних виробництв. Конкурентоспроможність галузі можна охарактеризувати як здатність певного виду діяльності співіснувати у довгостроковій перспективі поряд з іншими видами діяльності в умовах конкуренції. Кожна галузь складається з певної сукупності самостійних підприємств. Конкурентоспроможність галузі знаходиться у безпосередній залежності від конкурентоспроможності підприємств, які належать до неї. Отже, необхідною і достатньою умовою конкурентоспроможності галузі виступає конкурентоспроможність всіх її підприємств. Однак правильним буде і зворотнє твердження. Необхідною і достатньою умовою неконкурентоспроможності галузі є неконкурентоспроможність кожного її підприємства [110, с. 143].

З вище наведеним твердженням можна лише частково погодитись, оскільки галузь може бути конкурентоспроможною, коли конкурентоспроможним є хоча б одне з її підприємств. Таке підприємство може

випускати продукцію, яка користується попитом у споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

В основі аналізу конкурентоспроможності суб'єктів економіки покладено знання про сукупність факторів впливу. Фактор конкурентоспроможності – це властивість економічного середовища впливати на процес і результати функціонування суб'єкта економіки в мінливому зовнішньому середовищі [110, с. 187].

Макроекономічні та мікроекономічні фактори формують зовнішнє середовище підприємства. Поняття «зовнішнє середовище» увійшло в науковий обіг та почалося активно досліджуватись в 60-70-х роках ХХ століття [127, с. 172]. У сучасних умовах зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним та досить непередбачуваним, а особливо в нашій державі. Тому необхідно завжди стежити за змінами, щоб вижити та функціонувати в подальшій перспективі. Для цього потрібно пристосовувати внутрішнє середовище підприємства до вимог ринку шляхом ефективного використання його потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і системи управління підприємством в цілому.

Фактори макrorівня формують загальні умови існування підприємства в зовнішньому середовищі та впливають на його діяльність у довгостроковій перспективі. Варто зазначити, що підприємство не може підпорядкувати собі макрoфактори. Вони мають вплив на всі підприємства як певної галузі, так і економіки країни.

Так, на рівень конкурентоспроможності підприємства велику дію чинять макроекономічні фактори, регулювання яких знаходиться у компетенції держави (податкова та кредитно-фінансова політика, регулювання цін, митно-тарифне регулювання, інвестиційна політика тощо). У свою чергу, підвищення конкурентоспроможності підприємств позитивно впливає на стан державних фінансів і державний бюджет, на зростання обсягів промислового виробництва та насичення внутрішнього ринку вітчизняними товарами. Ефективне

використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів також одночасно виступає і фактором, і наслідком високої конкурентоспроможності підприємств.

Зміцнення ринкових позицій підприємств сприяє значному скороченню потенційних банкрутств, що полегшує одну з важливих задач соціальної сфери – підтримку високого рівня зайнятості населення.

Нормалізація фінансово-економічного стану підприємств як результат підвищення їх конкурентоспроможності створює передумови для поживлення платоспроможного попиту населення за рахунок збільшення витрат на оплату праці, рішення соціально-економічних проблем та впровадження сучасних технологій [108, с. 6].

Макрорівень визначає загальні умови діяльності та підприємницьку атмосферу, впливає на фактори мікрорівня й через них на загальний розвиток підприємства [127, с. 174]. Мікроекономічні фактори, тобто безпосереднє оточення підприємства, складається зі споживачів, постачальників, посередників, підприємств-конкурентів і контактних аудиторій.

Відповідність між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства досягається за рахунок ефективного використання різних видів ресурсів, зокрема: фінансових, виробничих та трудових, що є основою для забезпечення підприємством конкурентоспроможності.

Детально проаналізуємо стан молокопереробної галузі України, а також основні фактори впливу на конкурентоспроможність її підприємств з метою виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін для покращання роботи даних підприємств.

Молокопереробна галузь України є однією з головних в комплексі харчової промисловості та стратегічно важливою для країни. Стан галузі та забезпечення населення країни молочними продуктами є одним з основних показників розвитку економіки та продовольчої безпеки. Харчова промисловість переробляє молоко у різноманітні продукти харчування,

починаючи від сирів, випічки, морозива та закінчуючи використанням у м'ясних продуктах. За роки незалежності вітчизняна молочна продукція склала гідну конкуренцію імпортованим молочним продуктам, що раніше не вироблялися в країні (наприклад, йогурти, різноманітні вироби з сиру кисломолочного та молочні напої, деякі види м'яких та твердих сирів). Українські молочні продукти зайняли сильну позицію у споживчому кошику громадян порівняно з імпортованими. У 2006 - 2007 рр. питома вага молокопереробної галузі у загальних обсягах реалізації продукції харчової переробної промисловості була найвищою. Для порівняння з м'ясною та кондитерською галузями промисловості дані представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Питома вага деяких видів продукції у загальних обсягах реалізації харчової переробної промисловості, %

Види промисловості	2006 рік	2007 рік
Молочна	17,2	16,4
М'ясна	12,9	12,9
Кондитерська	6,2	4,6

Джерело: [84].

Виробництво молока та молочних продуктів належить до матеріаломістких галузей. Постачання сировини в Україні пов'язано з сезонними коливаннями виробництва молока та попиту споживачів на молочні продукти, що ілюструє рис. 2.1.

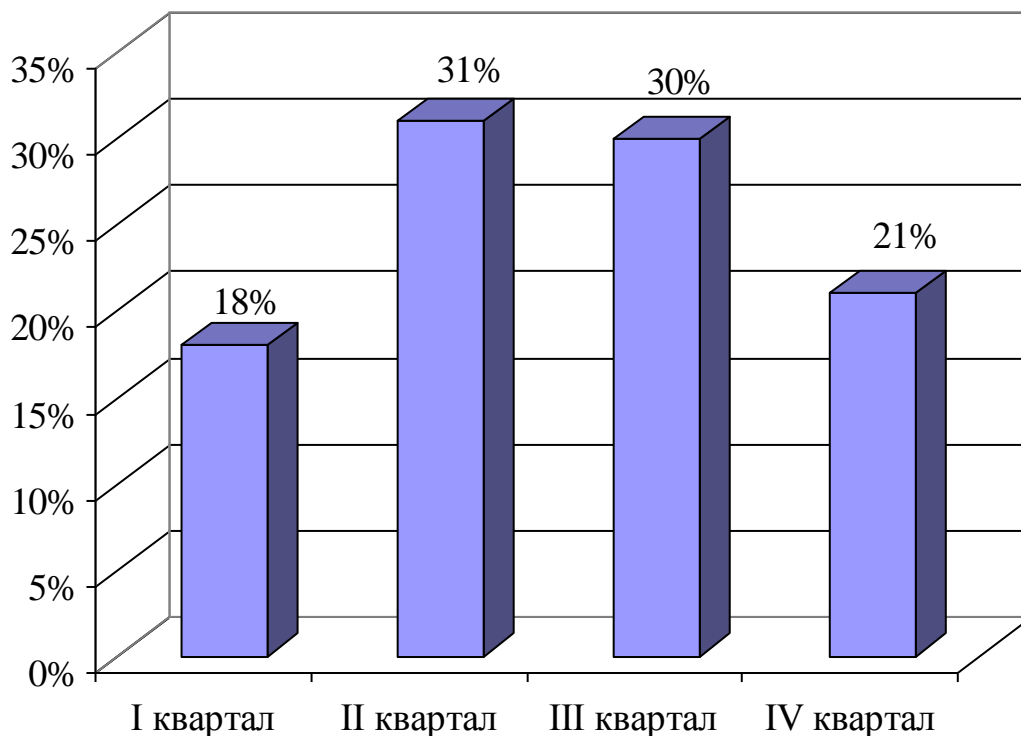


Рис. 2.1 Сезонність виробництва молока у 2010 р.

Джерело: розрахунки автора за даними Держкомстату [35].

Влітку спостерігається масове надходження сировини внаслідок підвищення продуктивності корів і одночасне зменшення споживання молочної продукції через зростання споживання прохолодних безалкогольних напоїв.

Проблема сезонності виробництва молока в Україні існує через нерівномірне планування отелення корів, що спричиняє небажані коливання цін на молоко-сировину і, відповідно, готову продукцію. У весняно-літній період (у II і III кварталах) підприємства через надлишок продукції збільшують експорт в інші країни для її реалізації, хоча у літній період ціни на молочну продукцію на зовнішньому ринку знижуються. У зв'язку з цим молокопереробні підприємства зменшують закупівельні ціни на молоко [85, с. 101]. За таких умов забезпечувати рентабельність виробництва молочної продукції досить складно через коливання цін на сире молоко та нерівномірні обсяги його виробництва протягом року. У розвинутих країнах світу сезонності

виробництва молока і сезонного коливання цін немає, що спостерігається в Україні протягом багатьох років.

Середня рентабельність виробництва продукції із незбираного молока на молокопереробних підприємствах становить приблизно 20%. Виробництво сметани та сиру є більш економічно вигідним, ніж виробництво незбираного молока. Найбільш рентабельним є виробництво дієтичної продукції: йогурту, ряжанки, кефіру.

Ринок молока та молочних продуктів має ряд особливих рис:

1) велика кількість споживачів, у кожного з яких індивідуальні запити, що визначаються вподобаннями та купівельною спроможністю. Через це існує більш широкий, порівняно з іншими ринками, товарний асортимент;

2) споживачі розсіяні географічно, тобто є потреба в мобільних каналах просування товарів;

3) попит в цілому не може різко змінюватися.

В Україні, починаючи з 2001 і до 2006 року включно, спостерігалось зростання споживання молочних продуктів, що відображено на рис. 2.2.

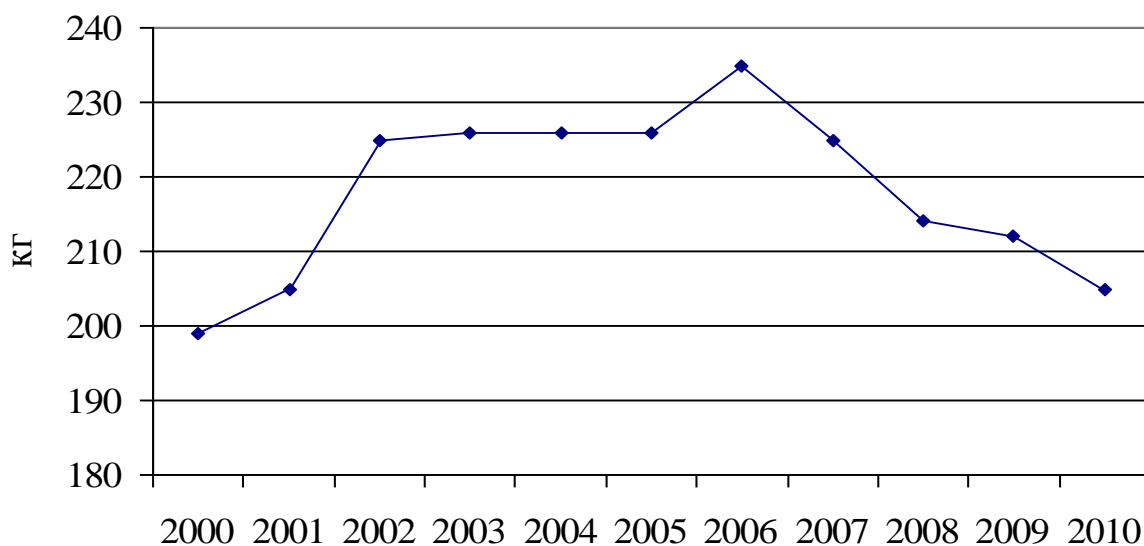


Рис. 2.2 Споживання молочних продуктів на душу населення (в перерахунку на молоко), кг

Джерело: [35; 87, с. 15].

Причина зростання молокопереробної галузі полягала у великій місткості ринку. Фізіологічна потреба дорослої людини складає 380 кг в рік молочних продуктів у перерахунку на молоко. А споживання молочних продуктів у перерахунку на молоко за останні роки не перевищувало 235 кг. Після 2006 року починається знову скорочення споживання молочної продукції. Причиною стало подорожчання продуктів харчування та зниження купівельної спроможності основної частини населення. В умовах, коли понад 40% населення України перебуває за межею бідності, ціновий чинник відіграє важливу роль у бюджеті кожної сім'ї. Продукція молокопереробної галузі посідає важливе місце у споживанні — частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [85, с. 38].

Українська молокопереробна галузь, у порівнянні з іншими галузями АПК, наприклад, у 2008 році мала значні обсяги реалізованої продукції в грошовому виразі - більше 14 млрд. гривень без ПДВ. Однак, це не означає, що збільшилося споживання. Зростання відбулося за рахунок підвищення цін на молочні продукти – на 66,6% [136, с. 11]. Така тенденція збільшення цін буде зберігатися і надалі, тому що спостерігається зростання цін і на світовому ринку.

Спеціалісти, що займаються питаннями розвитку молокопереробної галузі, зазначають, що в Україні сукупні потужності з переробки молока перевищують 18 млн. тонн на рік, однак в останні роки переробляється не більше 6-7 млн. тонн. Перспективи розвитку молокопереробної галузі є досить значними: наявність пасовищ та достатньої кормової бази для виробництва молока, доступ до новітніх світових технологій в галузі, традиції молокопереробки. Проте, на сьогодні, галузь знаходиться у складній ситуації. Існує багато проблем в учасників ринку: товаровиробників, переробників, перевізників, реалізаторів і кінцевих споживачів. Тенденція поступового спаду поголів'я молочної худоби вплинула на обсяги виробництва і продажу молока,

що, у свою чергу, спричинило зміну структури і асортименту виробництва молочної продукції.

Причиною різкого скорочення обсягів виробництва молока та зменшення пропозиції на внутрішньому ринку було проведення неефективних економічних реформ і неналежної державної підтримки.

В Україні структура виробництва молока з переважанням приватних домогосподарств, а не сільськогосподарських підприємств та ферм не забезпечує високу якість молочної сировини, що не дозволяє виготовляти конкурентоспроможну молочну продукцію. Недосконалість технологій утримання, доїння худоби та зберігання молока, подорожчання кормів, недоліки системи контролю якості та безпечності продукції, недостатня увага до якості продукції і на молокопереробних підприємствах також негативно впливають на стан розвитку галузі.

Вказавши фактори впливу на молокопереробну галузь в Україні, які більш детально будуть розглянуті нижче, потрібно з'ясувати також і ситуацію на світовому ринку молочної продукції.

Сьогодні спостерігається дефіцит молока у світі. Це пояснюється тим, що населення на планеті зростає вдвічі швидше, ніж виробництво продуктів харчування. У країнах Євросоюзу виробництво молока скорочується через збільшення площ під вирощування рослинних культур: ріпаку, сої, кукурудзи для виготовлення біопалива. Для отримання з біомаси 10% палива та електроенергії в ЕС потрібно задіяти 1/3 від усіх земель. Посуха в Австралії, яка є найбільшим виробником молока у світі, два роки поспіль, припинення дотування молокопереробної промисловості у країнах ЄС призвело до зростання цін на молочні продукти. Хоча сьогодні спостерігається і загальносвітова тенденція подорожчання усіх продуктів харчування. Така ситуація є сприятливою для розвитку вітчизняної молокопереробної промисловості. Адже Україна входить до числа 6 найбільших експортерів

молочних продуктів світу разом із Новою Зеландією, країнами ЄС, Австралією, Аргентиною та США [84].

Вітчизняна молокопереробна галузь є перспективною для іноземних інвесторів. Наразі у галузі нараховується найбільша кількість масштабних проектів за участю іноземного капіталу серед усіх напрямів харчової промисловості. Однак ще більш масштабне інвестування, головним чином, стримується через невизначеність із правом власності на землю. Закордонні інвестори вважають занадто ризикованою справою вкладати грошові кошти у розвиток господарств, виробництво кормів, будівництво великих фермерських комплексів, нових молокопереробних заводів без права власності на землю [128, с. 24].

За останні роки спостерігається скорочення виробництва сирого молока. Також низькою є питома вага переробки молока у загальних обсягах його виробництва. Питома вага переробки характеризує суспільне значення виробництва молока, його ринкову направленість. В Україні цей показник залишається на досить низькому рівні – не більше 50% (див. табл. 2.2). Для порівняння, у Німеччині питома вага переробки молока складає майже 100%, що свідчить про достатню розвиненість сфери виробництва і переробки молока у європейських країнах (див. Додаток Б).

Таблиця 2.2

Виробництво та переробка молока в Україні, тис. тонн

Роки	Кількість виробленого молока	Переробка молока промисловістю	Питома вага переробки у обсягах виробництва, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1990	24508,0	18046	73,6
1995	17274,0	6066	35,0
1996	15821,0	4025	25,4
1997	13768,0	2626	19,1
1998	13753,0	2941	21,4
1999	13362,0	2746	20,6
2000	12657,9	3335	26,3
2001	13444,2	4357	32,4

<i>Продовження таблиці 2.2</i>			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
2002	14142,4	3937	27,8
2003	13661,4	4413	32,3
2004	13709,5	5238	38,1
2005	13714,4	5689	41,5
2006	13286,9	5607	42,3
2007	12254,6	6000	49,0
2008	11761,8	5397	45,9
2009	11609,6	4671	40,2
2010	11254,1

Джерело: [35].

Аналіз статистичної звітності з виробництва та переробки молока в Україні показує, що в 2007 році відбулося значне скорочення виробництва молока, у порівнянні з 2006 роком. Різниця становить 1032,3 тис. т. Деякі експерти пояснюють це заборонаю ввозу молочної продукції до Росії, адже 90% всього вітчизняного експорту припадало до РФ. Пов'язані з цим втрати України склали близько 150 млн. доларів [95, с. 19]. Обсяг виробництва молока у 2007 році становив майже половину показника 1990 року. Не відбулось зростання виробництва молока і в 2008 році. Виробництво у 2008 році зменшилось на 492,8 тис. тонн молока, у порівнянні з попереднім роком. У 2009 році також спостерігалось зменшення виробництва молока на 152,2 тис. тонн, тобто на 1,3% у порівнянні з 2008 роком. Це дає підставу стверджувати, що відбувається процес стагнації в галузі.

Окрім того, що зменшується виробництво молока, не більше його половини переробляється (див. рис. 2.3 та 2.4).

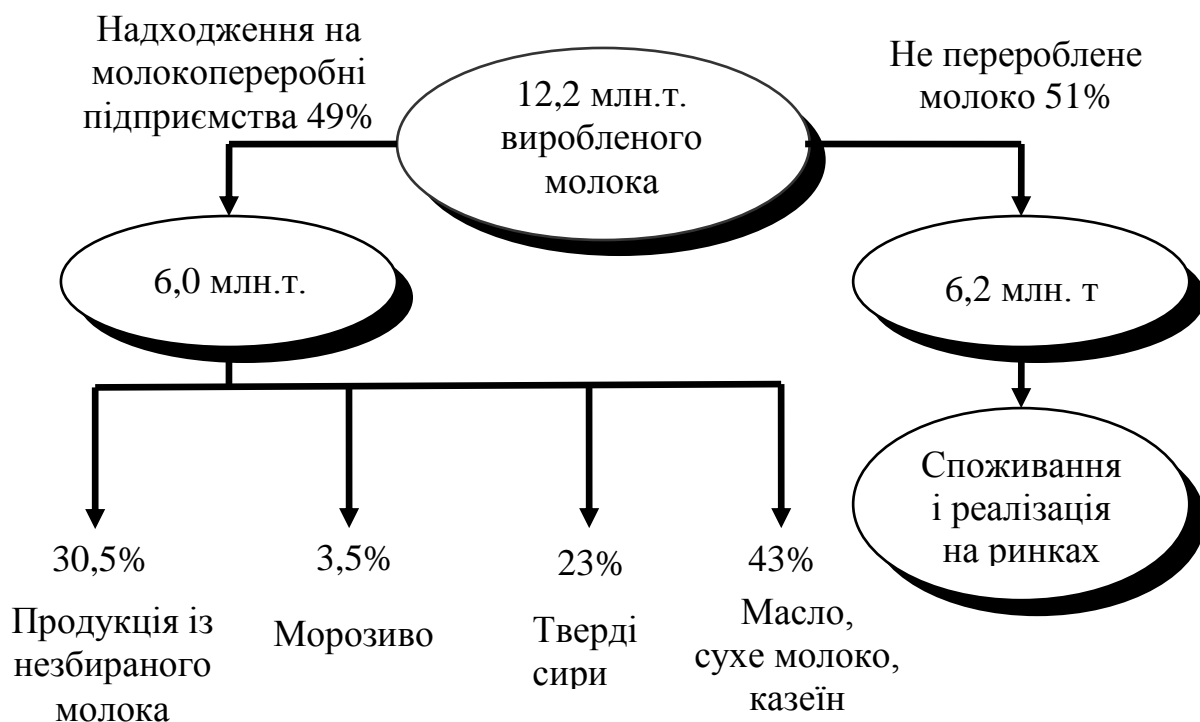


Рис 2.3 Структура розподілу виробленого молока у 2007 році

Джерело: обрахунки автора за даними Держкомстату [35].

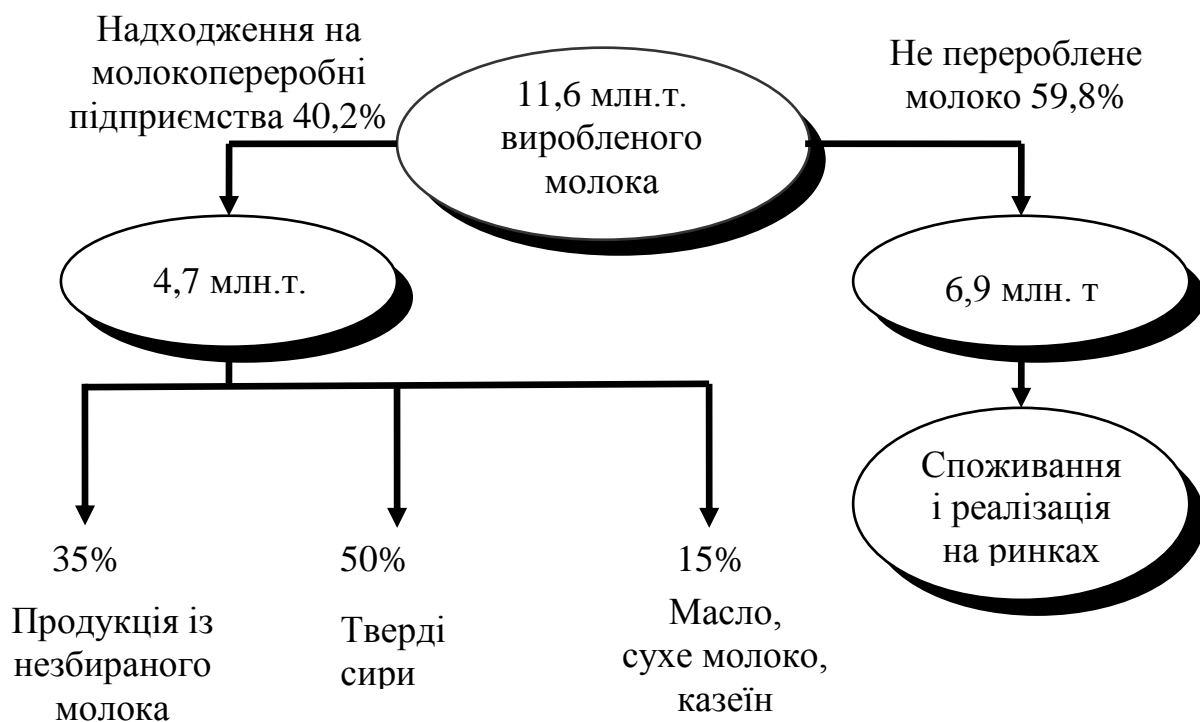


Рис 2.4 Структура розподілу виробленого молока у 2009 році

Джерело: обрахунки автора за даними Держкомстату [35].

На наведених вище рисунках розподіл виробленого молока дає підставу стверджувати, що в Україні є значний обсяг ресурсу для подальшої переробки. У 2007 році не перероблено 6,2 млн. тонн молока, що становить 51% від загальної кількості, а у 2009 році 6,9 млн. тонн молока, що становить 59,8% від загальної кількості. Такі значні обсяги молока не надходять на переробку через невідповідність його стандартам якості, яка не забезпечується у господарствах населення. Дане молоко переважно використовується для власного споживання, згодовується тваринам, частково втрачається.

З кожним роком ціни на молоко в Україні зростають через його дефіцит, подорожчання кормів, витрат електроенергії, палива тощо (див. рис. 2.5).

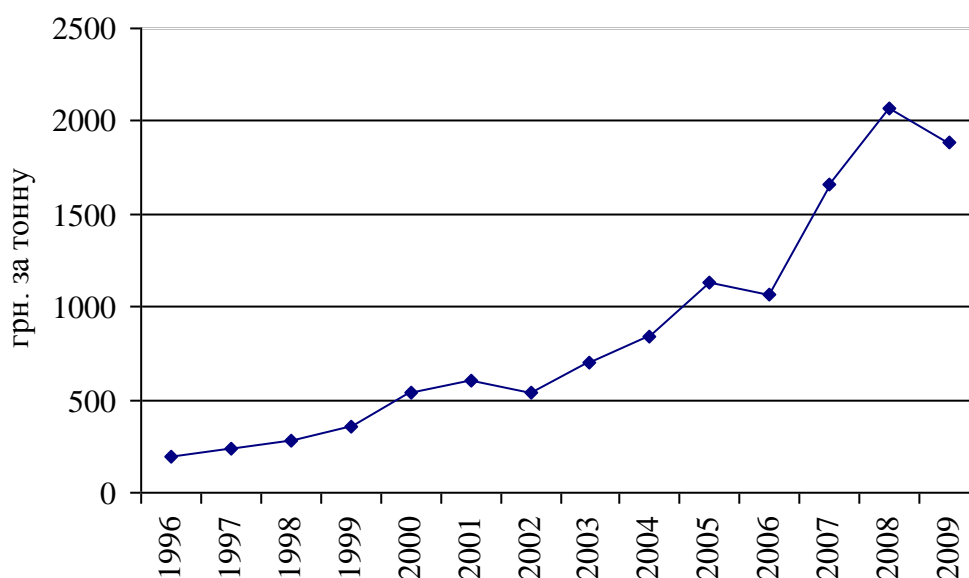


Рис. 2.5 Ціни на молоко, що надійшло на молокопереробні підприємства від усіх категорій господарств [35]

Розглянувши основні дані, що характеризують молокопереробну галузь, побудуємо модель, яка показує вплив виробництва молока та ціни на його надходження на подальшу переробку. Для розрахунків обрали період з 2004 по 2008 рік. Дані є поквартальними, починаючи з 1-го кварталу 2004 року і закінчуючи 3-тім кварталом 2008 року. Вибір такого часового інтервалу обумовлений наявністю вихідної інформації за цей період. Таблиця з даними

представлена у Додатку В. Обрахунки проводилися у статистичному пакеті EViews. У результаті розрахунків отримали наступну регресійну модель:

Результуюча модель:

$$L_INCOME = 0.09*L_PRICE + 0.82*L_PRODUCTION - 0.30, \quad (2.1)$$

де L – логарифм від початкових статистичних даних;

INCOME – надходження молока на переробні підприємства від усіх категорій господарств, тис. т.;

PRICE – ціни на молоко, що надійшло від усіх категорій господарств, грн. за т.;

PRODUCTION – обсяги виробництва молока, тис. т.

Отримана регресія є статистично значущою при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$, тому що показники, які її характеризують, мають наступні значення: adj R-squared = 0,93, коефіцієнти при всіх змінних є статистично значущими (Prob. < 0,1).

Дана модель показує, що у середньому надходження молока на молокопереробні підприємства збільшується на 0,82% при збільшенні виробництва на 1% і на 0,09% при збільшенні ціни на 1% при врахуванні існуючих тенденцій.

Отже, для зростання відсотка надходження молока на подальшу його переробку, необхідно активно працювати над збільшенням його виробництва. Одним із шляхів є усунення сезонності виробництва (див. рис. 2.1), що сприятиме збільшенню надходження молока на переробку. Для цього побудуємо також модель з фіктивною змінною для аналізу сезонності.

Введемо у вище побудовану модель фіктивну змінну SER0, яка приймає значення 1 у першому кварталі і 0 в інших кварталах.

Результуюча модель:

$$L_INCOME = 0.18*L_PRICE + 0.75*L_PRODUCTION - 12*SER0 - 0.20 \quad (2.2)$$

Регресія є статистично значущою при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$, оскільки показники, які її характеризують, мають наступні значення: adj R-

squared = 0,95, коефіцієнти при всіх змінних є статистично значимими (Prob. < 0,1).

Згідно отриманої моделі надходження молока на переробку в першому кварталі становить на 12% менше, ніж у інших кварталах. Сезонність виробництва молока призводить до того, що знижується вагомість його впливу на зростання надходження на переробку з 0,82% до 0,75%. Ціна, навпаки, сприяє збільшенню надходження на переробку молока з 0,09% до 0,18%, так як в першому кварталі протягом багатьох років спостерігається дефіцит молока.

Така ситуація показує, що у вітчизняній молокопереробній галузі є багато нереалізованих можливостей для збільшення потенціалу конкурентоспроможності виробників і переробників молока.

Серед виробників сирого молока в Україні можна виділити наступні категорії господарств - це сільськогосподарські підприємства, господарства населення та фермерські господарства. Частка останніх на ринку молока є дуже незначною.

Сільськогосподарські підприємства - це всі підприємства - юридичні особи або їхні відокремлені підрозділи, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції з метою одержання прибутку. Переважно це колишні колгоспи й радгоспи, які сьогодні мають різні організаційно-правові форми: СТОВ, СВАТ, СВК, ПП (приватні підприємства) і т. ін. Це, як правило, невеликі й середні за розмірами господарства. Серед сільськогосподарських підприємств є й новоутворені, але їх поки що мало. До сільськогосподарських підприємств відносять також фермерські господарства, але останні часто виділяють окремо.

Господарства населення - це домогосподарства (тобто одна особа або сукупність осіб, що спільно живуть і ведуть спільне господарство), які здійснюють сільськогосподарську діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної сільськогосподарської продукції. До них належать також приватні підприємці -

фізичні особи, які провадять свою діяльність у галузі сільського господарства без створення юридичної особи.

Сьогодні господарства населення в Україні здають більше 80% усього молока. Якщо розглянути структуру виробництва молока у Росії, то там питома вага молока-сировини, заготовленого від населення, вже у 2006 році складала трохи більш як 50% від загального обсягу (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура виробництва молока різними категоріями господарств, %

	Україна			Росія		
	Питома вага сільськогосподарських підприємств	Питома вага господарств населення	Питома вага фермерських господарств	Питома вага сільськогосподарських підприємств	Питома вага господарств населення	Питома вага фермерських господарств
1990	75,9	24,1	...	76,2	23,8	...
2000	28,5	71,0	0,5	47,3	50,9	1,8
2001	27,0	72,9	0,1	47,2	50,9	1,9
2002	24,5	75,0	0,5	47,6	50,3	2,1
2003	19,6	80,0	0,4	46,1	51,4	2,5
2004	18,0	81,5	0,5	44,7	52,5	2,8
2005	18,8	81,0	0,2	44,9	51,9	3,2
2006	18,0	81,5	0,5	45,0	51,4	3,6
2007	17,8	82,2
2008	17,8	82,2

Джерело [35, 134, 87, с. 16].

Значна різниця у структурі виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами (45% в Росії проти 18,5% в Україні у 2006 р.) пояснюється тим, що на відміну від вітчизняних виробників, російські підприємства вкладають кошти в розвиток тваринництва, активно закупаючи високопродуктивне поголів'я за кордоном. Як наслідок, у 2007 р. порівняно з 2006 р. у Росії приріст обсягів виробництва молока склав 1 млн. тонн. У цілому країна забезпечує себе молочними продуктами на 82,3%. Також демонструють розвиток в Росії і фермерські господарства. Їх частка у структурі виробництва молока,

починаючи з 2000 року, зросла удвічі, тоді як в Україні фермери виготовляють менше 1% молока від загального обсягу.

Зростання частки виробництва молока господарствами населення за останні роки не сприяє розвитку ринку високоякісного молока для подальшої переробки, оскільки таке молоко є низької якості, тому що при доїнні корів відбувається контакт з повітрям. Таке молоко має другий ґатунок або часто є неґатунковим. Для виробництва молочної продукції з цієї сировини підприємства додатково проводять подвійну пастеризацію, охолодження та очищення молока на спеціальному обладнанні, що призводить до непродуктивного збільшення енергетичних та трудових витрат.

В Україні гостро стоїть проблема молочної сировини вищого ґатунку. Її частка складає не більше 26% у загальних обсягах молока, що надходить на переробку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Якість реалізованого сільськогосподарськими підприємствами молока переробним підприємствам згідно ДСТУ 3662-97*
(у % до загального обсягу)

Сорт молока	Роки						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Екстра	-	-	-	-	-	0,2	1,9
Вищий	12,2	15,2	16,9	18,8	25,7	28,2	29,1
Перший	76,1	73,9	73,4	68,6	65,9	62,9	62,3
Другий	10,2	9,4	8,7	10,1	6,9	7,0	5,7
Несортове	1,5	1,5	1,0	2,5	1,5	1,7	1,0

*Примітка. ДСТУ 3662–97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі». Джерело: [35].

Нестача в країні молока вищого ґатунку, а також «екстра класу» призводить до того, що вітчизняна молочна продукція є неконкурентоспроможною на закордонних ринках через невідповідність міжнародним стандартам якості. Вітчизняні підприємства молокопереробної галузі експортують переважно казеїн, суху сироватку та сухе молоко. Деякі підприємства мають дозвіл на поставку сирів до Російської Федерації.

Багато виробників останнім часом зацікавлені у випуску дорогих продуктів. Проте розвиток преміум-сегмента стримує нерозвинутість сировинної бази. Деякі компанії, що намагаються увійти до високого цінового сегмента (поки конкуренція в ньому відсутня), але не маючи в достатній кількості високоякісного молока для випуску цієї продукції, почали розміщувати замовлення за кордоном. Так ВАТ «Торговий дім «Ласуня» (виробник – Балтський молочно-консервний комбінат дитячих продуктів) з січня 2007 року постачає в Україну випущені на європейських заводах сиркові десерти, йогурти та інші молочні продукти ТМ «Ласуня» [16, с. 151].

В Україні з кожним роком, починаючи з 1991 року, спостерігається скорочення чисельності поголів'я корів, що ілюструють дані таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Поголів'я корів по категоріях господарств в Україні (тис. голів на початок року)

Роки	Господарства усіх категорій	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення	Фермерські господарства
1991	8378	6191	2187	-
1996	7531	4579	2936	16
1997	6972	4039	2917	16
1998	6265	3327	2921	17
1999	5841	2887	2936	18
2000	5431	2476	2944	11
2001	4958	1851	3071	36
2002	4918	1675	3203	40
2003	4716	1402	3276	38
2004	4284	1100	3148	36
2005	3926	950	2940	36
2006	3635	866	2731	38
2007	3348	764	2546	38
2008	3096	679	2417	...
2009	2920	624	2295	...
2010	2737	604	2133	...

Джерело: [35, 87, с. 15].

Дані таблиці демонструють значне скорочення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах з кожним роком, а також і в господарствах населення, починаючи з 2005 року. На початок 2010 року

чисельність корів у господарствах усіх категорій була в 3,1 рази меншою, ніж у 1991 році. Така ситуація спричинена декількома факторами:

1. Зменшення кількості сільськогосподарських підприємств.
2. Старіння населення села. Молодь не хоче утримувати худобу.
3. Термін окупності капіталовкладень у рослинництві коротший за термін окупності у тваринництві.
4. Рентабельність тваринництва є меншою за рентабельність рослинництва (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рентабельність сільськогосподарського виробництва, %

Роки	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва	з неї		
			м'ясо великої рогатої худоби	м'ясо овець та кіз	молоко
1991	114,6	33,9	43,9	29,3	21,7
1992	206,5	76,1	131,2	119,0	39,6
1993	214,6	56,7	88,0	84,7	42,0
1994	123,2	15,7	29,8	28,9	-5,2
1995	55,5	-16,5	-19,8	-31,9	-23,2
1996	29,7	-39,7	-43,1	-51,8	-44,0
1997	14,5	-54,3	-61,5	-58,8	-53,7
1998	-3,3	-49,9	-59,3	-59,4	-46,7
1999	8,0	-46,6	-57,9	-57,0	-36,6
2000	30,8	-33,8	-42,3	-46,4	-6,0
2001	35,8	-6,6	-21,4	-24,9	-0,8
2002	22,3	-19,8	-40,5	-26,7	-13,8
2003	41,7	-18,8	-44,3	-37,8	9,9
2004	20,3	-11,3	-33,8	-44,3	-0,4
2005	7,9	5,0	-25,0	-32,1	12,2
2006	11,3	-11,0	-38,4	-34,3	-3,7
2007	32,7	-13,4	-41,0	-46,4	13,8
2008	19,6	0,1	-24,1	-38,6	4,1
2009	16,9	5,5	-32,9	-31,8	1,4

Джерело: [35].

Скорочення поголів'я – це лише одна із проблем. Набагато серйозніша – це продуктивність корів. Для розвинутих країн світу показник продуктивності

корів становить: у ЄС, США, Канаді, Австралії, відповідно, 5850, 8257, 7335, 5150 кг на корову за рік. За розрахунками вчених, для того щоб виробництво молока не було збитковим, показник продуктивності молока має становити не менше 4000 кг на корову за рік. В Україні середньорічний надій від однієї корови склав 4242 кг у 2009 році (див. табл. 2.7). Невисока продуктивність корів спричинена незбалансованими раціонами годівлі, неефективним управлінням молочним стадом.

Таблиця 2.7

Середній річний надій молока від однієї корови, кг

Роки	Господарства усіх категорій	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення
1990	2863	2941	2637
1995	2204	1908	2722
1996	2103
1997	1988
1998	2219
1999	2358
2000	2359	1588	2960
2001	2709
2002	2873
2003	2887
2004	3185	2475	3410
2005	3487	2952	3643
2006	3652	3090	3815
2007	3665	3147	3804
2008	3793	3376	...
2009	4242

Джерело: [35, 87, с. 15].

Сучасний стан тваринництва свідчить про необхідність розвитку молочного скотарства у великих сільськогосподарських підприємствах з високотоварним виробництвом молока. Тому потрібно активно працювати над поліпшенням генетики худоби та запроваджувати інтенсивні технології молочного виробництва [94, с. 16]. Адже ефективним є утримування меншої кількості корів, але з високою продуктивністю.

В Україні починає потрохи відроджуватися виробництво молока, адже існує великий попит з боку молокопереробних підприємств. Також ще однією причиною є виснаження ґрунтів внаслідок неправильного використання орендованих земель, тобто відсутність сівозмін, невнесення мінеральних та органічних добрив. Внаслідок цього погіршується родючість земель та знижуються врожаї.

Варто зазначити, що в країні з'являється великотоварне виробництво, що у подальшому дасть змогу виробляти високоякісне молоко. Прикладом є ЗАТ «Індустріальна молочна компанія», що створена в 2007 році. До її складу входить 6 підприємств, поголів'я худоби складає більше 8 тис. голів. Вартість однієї корови - 2,5 тис. дол. Уся худоба завозиться з-за кордону, продуктивність якої становить до 10 тис. літрів молока на рік. Очікувані якісні показники молока: жир – 4,0, білок – 3,5, бактерії – до 50 тис. на 1 мл. Загальний обсяг виробництва на підприємствах 40 тонн на добу, площа угідь, що орендуються, становить 50 тис. га [91, с. 157].

Однак таких підприємств в Україні дуже мало, що демонструють дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Групування підприємств за наявністю корів у 2009 році

	Кількість підприємств		Чисельність поголів'я корів	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. голів	у % до загальної чисельності
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Підприємства - всього з них з поголів'ям, голів	4992	100,0	678,5	100,0
до 5	757	15,2	2,0	0,3
6-10	381	7,6	3,0	0,4
11-15	225	4,5	2,9	0,4
16 - 20	159	3,2	2,9	0,4
21 - 29	204	4,1	5,1	0,7

<i>Продовження таблиці 2.8</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
30 - 39	257	5,1	8,6	1,3
40 - 49	168	3,4	7,4	1,1
50 - 99	742	14,9	51,9	7,7
100 - 199	948	19,0	131,0	19,3
200 - 299	459	9,2	109,1	16,1
300 - 399	265	5,3	88,6	13,1
400 - 499	176	3,5	76,6	11,3
500 - 999	215	4,3	139,3	20,5
1000 - 1499	24	0,5	27,9	4,1
понад 1500	12	0,2	22,2	3,3

Джерело: [35].

Розвиток великотоварних підприємств дозволить задовольнити попит з боку великих молокопереробних підприємств, які активно переоснащуються та потребують значних обсягів якісної сировини. Але не всі підприємства можуть дозволити собі такі значні інвестиції та не у всіх регіонах України є в достатній кількості площі під таке великомасштабне виробництво. Адже, крім території для випасання худоби, потрібна земля і під вирощування кормів. Багато експертів вважають, що на даному ринку мають розвиватися і невеликі фермерські господарства або кооперативи на 10-30 голів, які можуть бути створені на базі господарств населення. Така практика поширена, наприклад, у Польщі. В західному регіоні України також почали створюватися невеликі господарства чисельністю 10-15 корів, що оснащені доїльним обладнанням, охолоджувальними танками, засобами контролю якості молока тощо. Ці господарства можуть запропонувати переробникам молоко кращої якості й отримувати за нього відповідно вищу ціну. З такими господарствами співпрацює велика національна молокопереробна компанія ЗАТ «Галичина» [124, с. 154].

Для подолання негативної ситуації з дефіцитом якісної сировини для виробництва молочної продукції необхідно вивчити досвід державної підтримки молокопереробної галузі у країнах близького зарубіжжя - Росії та

Білорусії. Ці країни є близькими до України з організації бізнесу в сільському господарстві. Так, у Білорусії збережено всі великотоварні господарства, і всі вони мають підтримку з боку держави. Білорусія активно нарощує виробництво молочних продуктів і збільшує їх експорт. Для цього у країні створено Білоруську універсальну товарну біржу (БУТБ). БУТБ - централізований торгівельний майданчик, на якому сконцентровано попит і пропозицію на різні товари. Таким чином держава допомагає виробникам вийти на зовнішній ринок. Наприклад, якщо у 2006 році 97% сухого молока експортувалось до Росії, то уже в 2007 році до неї було відвантажено лише 47%, а решту – до країн далекого зарубіжжя за світовими цінами: у Сінгапур, Пакистан, Індію, Бангладеш, Японію. Білорусія перестала залежати лише від одного ринку збуту. Молочна продукція цієї країни характеризується високою стабільною якістю. Загалом Білорусія забезпечує себе молочною продукцією, експортує переважно сир і сухе молоко, зокрема 50% сиру - до Росії [67, с. 19].

У Білорусії лише 12% молока виробляється в приватному секторі. Усе інше – у великотоварних господарствах: переважають ферми від 800 голів і більше. А молоко, заготовлене від населення, на вимогу Росії, збирають в окремі місткості, окремо його переробляють і використовують лише для внутрішнього споживання.

Білоруська молочна галузь також намагається адаптувати свої молочні стандарти до європейських, що відбувається завдяки постійному переоснащенню підприємств. Основним інвестором цього процесу є держава. Майже усі підприємства перебувають у державній власності. Хоча з боку російських компаній надходять пропозиції щодо купівлі найкращих підприємств [86, с. 9].

В Україні Міністерством агропромисловості розроблено «Галузеву програму розвитку молочного тваринництва України до 2015 року». Завдяки реалізації цієї Програми держава планує досягти зростання поголів'я молочних корів до 4400 тис. голів за рахунок збільшення стада у сільськогосподарських

підприємствах з 764 тис. голів (на початок 2007 р.) до 1800 тис. корів; виробництва молока до 20000 тис. тонн на рік; частки молока, що заготовлюється в сільськогосподарських підприємствах, до 50%, при цьому зі збільшенням молока вищого ґатунку до 80% і молока 1-го сорту – до 20%.

Згідно з цим документом з 2008 року і до кінця 2015 року було заплановано виплачувати бюджетні дотації сільськогосподарським виробникам за реалізоване молоко класу «екстра» та вищого ґатунку. Хоча схожа норма є і в Законі України «Про молоко та молочні продукти» [44], але на практиці вона не виконується, тобто бюджетні дотації не є ефективним засобом стимулювання виробництва молока вищої якості.

Крім дотацій, Програмою передбачено застосування пільгового кредитування проектів будівництва та реконструкції комплексів і ферм. Однак у документі чітко не прописано, які саме підприємства будуть відібрані. Термін кредиту 7 років, початок повернення суми кредиту починається з 3-го року.

Фінансування Програми планується здійснювати за рахунок бюджетних коштів, залучення вітчизняних та закордонних інвестицій, поставки у лізинг техніки та племінних тварин тощо [124, с. 155]. Аналіз даного документу показує, що у ньому чітко не зазначено, скільки коштів з держбюджету буде виділено, не вказано цілі та яким буде механізм використання коштів. Це свідчить про те, що проблеми стабілізації і подальшого розвитку поки що не стали пріоритетними для держави.

Законодавча база також потребує значного доопрацювання. Прийнятий у 2004 р. Закон України «Про молоко та молочні продукти» [44] підпадає під сферу регулювання Угод Світової Організації Торгівлі, проте, цей Закон не гармонізується з аналогічним законодавством Європейського Союзу, а також вимогами СОТ.

Останнім часом в Україні з'явилися нові можливості для розвитку молокопереробної галузі у зв'язку зі сприятливою світовою кон'юнктурою. Проблема нестачі земель у світі для випасання худоби та вирощування кормів

для неї виникла внаслідок масового збільшення посівних площ під біодизельні культури. Як наслідок, зростають ціни на промислову групу молочних продуктів (сухе молоко, масло). В Україні ще досить земель для розведення і випасання худоби. Для того, щоб скористатися цією ситуацією вітчизняним підприємствам, на наш погляд, потрібно вжити заходи, що рекомендовані Українською аграрною конфедерацією, а саме:

1) довести частку молока, що заготовляється від сільськогосподарських підприємств до 50%. У 2006 році вона становила 18%, в 2007 та 2008 рр. – 17,8% (див. табл. 2.3) за рахунок впровадження систем управління молочним стадом, технологій утримання та годівлі тварин, заключення довготривалих контрактів з переробниками молока;

2) збільшити поголів'я молочних корів до 4,6 млн. голів, розвиваючи існуючі та створюючи нові ферми великих та середніх розмірів залежно від регіону та попиту на молоко (всього 2,920 млн. гол. було на поч. 2009 року);

3) підвищити середню продуктивність у всіх категоріях господарств до 4,3 – 4,4 тис. кг молока з однієї корови в рік (сьогодні 3,6 – 3,7 тис. кг) за рахунок раціонального утримання стада [118].

В останні десятиріччя світова економіка охоплена глобалізаційними процесами, тобто зникають торговельні кордони, розширюється географія продажів, зростають масштаби збуту товарів і послуг. Людство швидко стає одним цілим. Яскравим прикладом економічної глобалізації є Світова організація торгівлі (СОТ), до якої входить більше 150 країн і припадає 95% світового торговельного обороту. Всі сусідні держави України (крім Росії та Білорусії) вже є членами СОТ. На країни-члени СОТ припадає близько 70% українського експорту [117].

Цілком зрозуміло, що найбільші конкурентні переваги від усунення торговельних бар'єрів у світовій торгівлі отримують транснаціональні корпорації й підприємці економічно більш розвинених країн. Цим пояснюється прагнення їхніх урядів до максимальної лібералізації міжнародної торгівлі.

Фактично мають місце нерівні можливості доступу до зарубіжних ринків товарів та послуг, хоча формально декларуються рівні можливості. Великі транснаціональні компанії використовують переваги, які надає СОТ, завдяки своєму значно вищому потенціалу на зовнішніх ринках, більшим можливостям інформаційного впливу на споживачів, широкому використанню практики недопущення небажаних учасників на найбільш динамічні ринки. Для цього, до речі, широко використовуються механізми СОТ – різного роду стандарти, технічні правила, санітарні та фітосанітарні норми, антидемпінгові механізми.

Процес приєднання України до СОТ тривав з 1993 року і передбачав узгодження з країнами-членами графіків зниження імпортного мита та режиму доступу на ринок послуг, гармонізацію законодавства з нормами та вимогами СОТ [92, с. 12]. Україна стала 152-м повноправним членом СОТ 16 травня 2008 року.

Сьогодні експерти неоднозначно оцінюють наслідки вступу до СОТ для різних галузей промисловості та сільського господарства. Взагалі система СОТ сприяє конкуренції, знижує торгівельні бар'єри, внаслідок чого споживачі одержують доступ до широкого асортименту товарів і послуг за різними цінами. Крім економічних переваг, які досягаються шляхом зниження торгівельних бар'єрів та розширення географії збуту продукції, система СОТ позитивно впливає на політичну і соціальну ситуацію в країнах, а також на індивідуальний добробут громадян.

В умовах вступу України до Світової організації торгівлі багато підприємств не готові працювати за європейськими вимогами. Для молокопереробних підприємств України головною проблемою, як уже зазначалося вище, є якість сировини. На велику кількість підприємств більше 80% сирого молока надходить від приватного сектора. Це переважно молоко першого та другого гатунків. Гатунок «екстра» класу відсутній. Крім якісної сировини, гостро стоїть питання устаткування на вітчизняних

молокопереробних підприємствах. Багато підприємств працює на обладнанні, встановленому ще у радянські часи, що не сприяє високій якості продукції.

Приватні домогосподарства потрібно зацікавити утримувати не 1-2 корови, а ціле фермерське господарство. В деяких державах молоко не закуповується навіть на фермах, де налічується 50 корів. Причина полягає в тому, що на фермі з такою невеликою чисельністю тварин не має можливості встановити відповідні апарати для забезпечення якості молока. Об'єднання у фермерські господарства в нашій країні сприятиме виробництву молока з більш високими показниками якості. У створенні таких господарств зацікавлені як приватні виробники молока, так і переробні підприємства. Приватні домогосподарства зможуть отримувати більшу плату за молоко та працювати на фермі, а переробні закріпити за собою сировинну базу. Адже іноземні компанії, володіючи значним потенціалом і маючи доступ до вітчизняного ринку, за 10-15 років зможуть витіснити селян із землі завдяки новим технологіям. Із 17,5 млн. чоловік, які сьогодні проживають у селі, 15 млн. можуть залишитися без роботи, якщо у сільському господарстві, наприклад, як в Америці, буде зайнято лише 3% населення країни [136, с. 12].

В умовах, що склалися в Україні, одним із основних інвесторів розвитку фермерського господарства виступають самі переробні підприємства. Вони закуповують і встановлюють спеціальне обладнання, відповідний транспорт, навчають працівників веденню ефективного фермерського господарства, правилам санітарії та гігієни. Таким чином переробні підприємства зможуть не лише покращити якість молока та досягти збільшення продуктивності корів, а й уникнути проблеми сезонності виробництва молока, яка особливо спостерігається у приватних домогосподарствах, шляхом планування відновлення молочного стада.

Потребує уваги і питання заготівельних пунктів молока в Україні. Вони повинні бути у власності переробних підприємств, а не посередників. По-перше, це не спричинятиме здорожчання сировини, по-друге, приватні

домогосподарства продаватимуть молоко за вищою ціною. Переробні підприємства, встановлюючи холодильне і лабораторне обладнання для проведення первинних аналізів, мають можливість контролювати якість молока, що надходить на переробку.

Однак ще однією проблемою, яка існує у вітчизняній молокопереробній галузі, є забезпечення фахівцями відповідної кваліфікації. Після закінчення навчання молоді спеціалісти не прагнуть працювати в сільській місцевості або райцентрах, де переважно розміщена значна кількість ферм і молокопереробних підприємств. Це обумовлено рівнем заробітної плати та соціальним забезпеченням.

Виходячи з вище сказаного, можна констатувати доволі складну ситуацію у вітчизняній молокопереробній галузі. Після підписання 5 лютого 2008 року Протоколу про вступ України до СОТ не було чітко проінформовано керівників молокопереробних підприємств, якими є сучасні європейські вимоги до молочної продукції.

Не зважаючи на рішення Європейської комісії, згідно з яким молоко включено до переліку продукції тваринництва, що можна імпортувати країнами ЄС з України, європейські ринки до сьогодні залишаються малодоступними для вітчизняної продукції. Запровадження міжнародних вимог до безпеки харчових продуктів та їх виконання – чи не найважливіший момент, з яким Україна зіткнулась, вступивши до СОТ. Звісно, серед позитивних моментів можна назвати широкий доступ на ринки країн Азії та Африки, які швидко розвиваються, мають значно менші бар'єри доступу та можливість використовувати механізми СОТ для врегулювання торгових суперечок. Легше буде працювати з зарубіжними інвесторами. Проте у важких умовах опиняться ті українські підприємства, які впродовж останніх років ігнорували як потреби оновлення виробництва, так і вимоги споживачів. Підприємства, які здатні конкурувати із закордонними, можуть стикнутися з іншими проблемами. Хоч країна-член СОТ і не матиме можливості створити суттєві тарифні перепони на

шляху наших товарів, однак цілком може відмовитись від ввезення української продукції на ринок через невідповідність маркуванню або ж нормам безпеки (так звані нетарифні бар'єри). Звісно, вступ до Світової організації торгівлі змусить вітчизняних виробників молока переглянути умови своєї роботи. При цьому важливим питанням стає перехід від протистояння до співпраці у відносинах між виробниками та переробниками молока. Різкі коливання цін на ринку сирого молока є серйозною проблемою як для виробників, так і для молокопереробних підприємств.

Вступ України до СОТ в перші роки помітно не змінив ситуацію на вітчизняному ринку молочної продукції. Позиція України як експортера не покращилася. Проте європейські експортери починають досліджувати український ринок, щоб у майбутньому постачати власні молокопродукти до України. За оцінками аналітиків [20, с. 15], помітне збільшення імпорту молочної продукції буде спостерігатися лише через декілька років. Найбільш ймовірне збільшення поставок до країни продукції із незбираного молока та сирів. У міжсезоння також можливий імпорт вершкового масла і навіть спредів («м'яке масло», харчовий продукт на основі суміші рослинних та молочних жирів).

Варто відмітити, що, незважаючи, на складну ситуацію у галузі, виробництво молока в Україні в найближчі роки повинно стати прибутковим. По-перше, через зростання рівня споживання молочних продуктів у країнах Азії. По-друге, український ринок також має значні можливості. Головною умовою виходу української молочної продукції на ринки європейських та інших країн світу є відповідність світовим критеріям якості. І виробники, і переробники усвідомлюють, що дотримання вимог СОТ принесе користь тим підприємствам, які в умовах жорсткої конкуренції зможуть задовольнити попит споживачів якісною та смачною продукцією.

Головним наслідком вступу до СОТ для молокопереробної промисловості України повинно стати рентабельне виробництво сирого молока та молочної

продукції. Потрібно активно працювати над дотриманням європейських стандартів та досягненням відповідної якості продукції, щоб вона користувалася попитом як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Подальші дослідження з питань вивчення впливу основних факторів на стан молокопереробної галузі України повинні зосереджуватися, на наш погляд, на розробці шляхів формування елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

2.2. Динаміка ринків молочної продукції України

Розгляд та аналіз факторів впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України, дав можливість виділити основні тенденції, які намітилися у галузі на сучасному етапі її розвитку:

1. Збільшення обсягів виробництва більшості молочних продуктів до 2007 року та зменшення обсягів майже по кожному виду продукції у 2008 і 2009 роках, що ілюструють дані таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Виробництво основних молочних продуктів за 2004 – 2009 рр., тис. тонн

	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Масло вершкове	116	120	104	100	84,8	74,7
Молоко оброблене рідке	716	864	820	863	808	770
Вершки	23,1	20,6	13,5	14,2	18,2	...
Продукти кисломолочні	467	499	524	533	532	492
Молоко і сухі вершки	105,3	112,7	105,8	124,7	94,5	...
Сири жирні	224	274	217	246	236	228
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний	71,3	83,5	93,2	92,6	91,9	84,8

Джерело: [35; 87, с. 15].

2. Збільшення вартості фізичної тонни виробленої продукції з кожним роком.
3. Збільшення експорту та зростання імпорту молочної продукції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Експорт та імпорт молочної продукції

Показники	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Експорт, млн. доларів	538,0	647,8	388,7	663,2	722,3
Експорт, тис. тонн	273,9	330,0	181,6	188,0	-
В т.ч. в Російську Федерацію, млн. доларів	303,1	415,8	138,3	254,3	368,6
Імпорт, млн. доларів	28,3	43,5	64,2	91,7	111,2

Джерело: [87, с. 15].

Вітчизняні підприємства експортують значні обсяги молочної продукції (див. Додаток Д). Серед товарів АПК країни в структурі експорту в грошовому виразі розмір валютних надходжень від зовнішнього продажу молокопродуктів стабільно залишається на третьому місці після експорту продукції зернового та олійного комплексу.

4. Вплив ситуації на світовому молочному ринку на вартість молочних продуктів в Україні.

Серед основних факторів, що стримують розвиток молочного виробництва, відзначають скорочення поголів'я корів, низьку їх продуктивність, дефіцит коштів для впровадження передових технологій годування, утримання та відновлення стада та ін. У свою чергу, ці фактори негативно впливають на якість молочної сировини, що надходить на переробку. Все це спричинило різке зниження показників, що характеризують молокопереробну галузь (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники діяльності підприємств молокопереробної галузі України

№ п/п	Назва показника	Роки		Співвідношення 2009 р. до 2008 р., %
		2008	2009	
1	Молоко оброблене рідке, тис. т	796,6	757,6	95,1
2	Масло тваринне, тис. т	83,8	74,0	88,3
3	Сири жирні, тис. т	248,1	230	92,7
4	Сири плавлені, тис. т	51,3	38,4	74,9
5	Кисломолочна продукція, тис. т	528,7	492,1	93,1
6	Молочні консерви, тис.т	114,7	101,3	88,3
7	Казеїн, тис. т	7,4	5,3	71,6

Джерело: [35].

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що можливості вітчизняних підприємств, а саме виробничі потужності, використовуються не повністю, адже темпи зростання виробництва основних видів молочної продукції не перевищують 100%. Тому в роботі на основі дослідження стану галузі будуть запропоновані напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Потужні молокопереробні підприємства захоплюють дедалі більшу частку ринку, особливо це спостерігається у великих містах. Основними бар'єрами для входу на ринок молочної продукції є потреба у значному стартовому капіталі для організації виробництва, складність та довготривалість ліцензійного і сертифікаційного оформлення виробництва продукції. Великі підприємства мають міцні господарські зв'язки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та споживачами продукції. Провідні молокопереробні заводи пропонують продукцію більш високої якості та краще задовольняють попит всіх прошарків населення. Усі ці заходи дають їм переваги перед потенційними конкурентами.

Скорочення чисельності підприємств спричинене банкрутством, а також процесами злиття та поглинання більшими підприємствами невеликих заводів. За рахунок цього підприємства досягають економії на масштабах виробництва, стають інвестиційно привабливими, значні оборотні кошти дозволяють

запроваджувати інноваційні процеси, тобто залишатись конкурентоспроможними на вітчизняному ринку. Великі українські підприємства (наприклад, «УкрПродукт Груп», ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група») модернізували виробництво, оптимізували асортиментний ряд продукції, створили відомі торгові марки, налагодили дистриб'юторську мережу, закріпили позиції на ринку сировини тощо. Концентрація виробників молочної продукції на ринку – це закономірний та очікуваний процес.

У даний час 25 підприємств випускають 70-80% всієї молочної продукції, яка виробляється в країні. За даними Державного комітету статистики України, кількість офіційно зареєстрованих підприємств більше 400, а реально працює близько 180.

Дослідивши ринок вітчизняної молочної продукції та вивчивши діяльність найбільших підприємств галузі, можна констатувати наступну ситуацію: за останні роки даний ринок набув ознак олігополії з одночасним посиленням конкуренції між учасниками ринку з кожним роком. При цьому варто зазначити, що олігополія характеризується високою концентрацією.

Сьогодні найбільші компанії: Холдинг «ЮніМілк Україна», ВАТ «Вімм-Білл-Данн» - російські, ДП «Лакталіс – Україна», ТОВ «Данон Україна» – французькі; ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група», ЗАТ «Галичина», ТОВ Молочна фабрика «Рейнфорд», АТЗТ «Донецький міськмолкозавод №2» - вітчизняні. Іноземні компанії в 2004-2005 роках займали 25% ринку, а сьогодні контролюють більше 30% вітчизняного ринку [14].

Розглянемо ситуацію на двох основних ринках молочної продукції за 2006 і 2007 роки: ринку продукції із незбираного молока та ринку сирів.

Основні тенденції ринку продукції із незбираного молока наступні:

1. Зростання ринку споживання продукції із незбираного молока.
2. Збільшення частки регіональних підприємств.
3. Укрупнення окремих підприємств.
4. Очікування приходу зарубіжних компаній.

5. Посилення роздрібних мереж.

6. Неготовність вітчизняних підприємств галузі до конкуренції з іноземними підприємствами-учасниками Світової організації торгівлі.

Частки головних виробників продукції із незбираного молока на даному ринку представлені на рис. 2.6 та 2.7. До продукції із незбираного молока відносять: сир кисломолочний, молоко, кефір, ряжанку, вершки, йогурт, сиркові десерти.

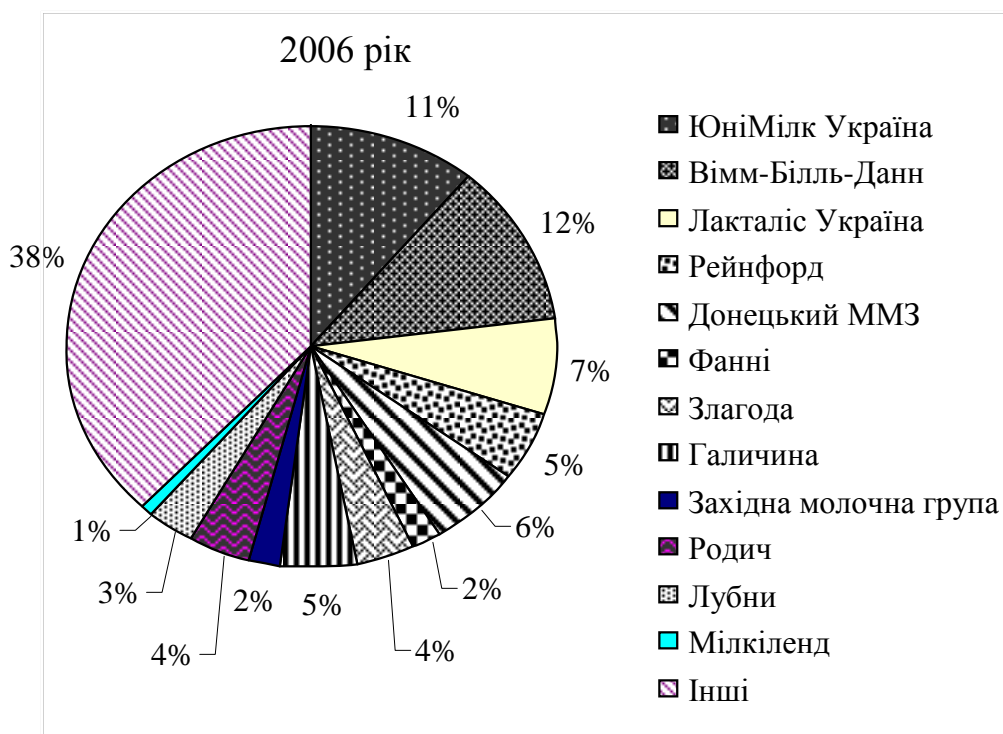


Рис. 2.6 Частка підприємств на ринку продукції із незбираного молока, %

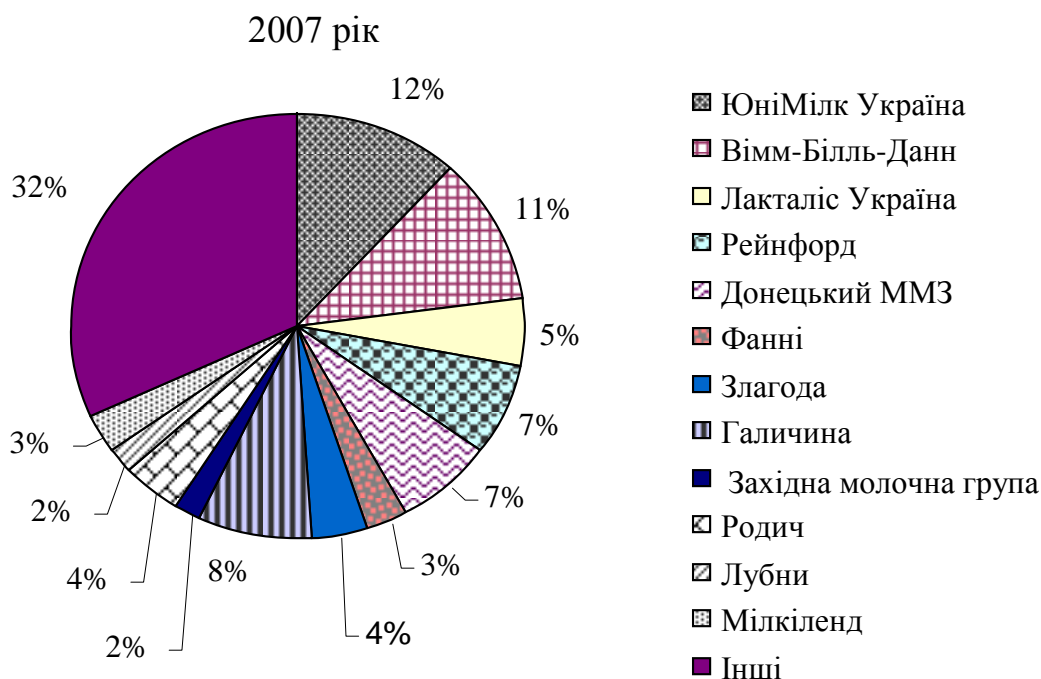


Рис. 2.7 Частка підприємств на ринку продукції із незбираного молока, %

Маючи такі дані, можна визначити конкурентоспроможність підприємств у галузі за допомогою методу, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Даний метод розглядався у пункті 1.3. Для аналізу процесів конкуренції на ринку продукції із незбираного молока та сирів використаємо структурний підхід, що дозволяє оцінити конкуренцію за рівнем концентрації підприємств на ринку. Становище у галузі визначається діяльністю найбільш потужних підприємств. Для оцінки стану на ринках обираємо наступні показники:

- індекс концентрації;
- індекс ентропії;
- коефіцієнт Розенблюта.

Вибір даних показників для аналізу концентрації обумовлений вихідною інформацією про частки підприємств, що функціонують на досліджуваних ринках.

Порахуємо індекс концентрації (C_i), який показує ступінь концентрації найбільших підприємств і розраховується як сума часток цих підприємств (Y_i) у загальному обсязі продажу:

$$C_i = \sum_{i=1}^n Y_i, i = 1, \dots, n. \quad (2.3)$$

$$C_{2006} = 11+12+7+5+6+2+4+5+2+4+3+1 = 62(\%)$$

$$C_{2007} = 12+11+5+7+7+3+4+8+2+4+2+3 = 68(\%)$$

12 підприємств галузі на ринку продукції із незбираного молока займають більше 60%. Цей ринок можна вважати помірно концентрованим (якщо до 8 підприємств охоплюють 55% ринку, то він є концентрованим) [111]. І надалі спостерігається тенденція збільшення частки цих підприємств у 2007 році ще на 6% у порівнянні з 2006 роком.

Порахуємо також індекс ентропії (E_i), який показує середнє значення логарифма величини, оберненої до частки, зважене за частками підприємств (Y_i), що діють на ринку.

$$E_i = \frac{1}{n} \sum Y_i \cdot \ln \frac{1}{Y_i}, i = 1, \dots, n. \quad (2.4)$$

Ентропія в цьому випадку вказує на невпорядкованість розподілу часток між підприємствами.

$$\begin{aligned} E_{2006} = & 1/12*(11*\ln(1/11)+12*\ln(1/12)+7*\ln(1/7)+5*\ln(1/5)+ \\ & +6*\ln(1/6)+2*\ln(1/2)+4*\ln(1/4)+5*\ln(1/5)+2*\ln(1/2)+4*\ln(1/4)+ \\ & +3*\ln(1/3)+1*\ln(1/1)) = -9,49 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} E_{2007} = & 1/12*(12*\ln(1/12)+11*\ln(1/11)+5*\ln(1/5)+7*\ln(1/7)+ \\ & +7*\ln(1/7)+3*\ln(1/3)+4*\ln(1/4)+8*\ln(1/8)+2*\ln(1/2)+4*\ln(1/4)+ \\ & +2*\ln(1/2)+3*\ln(1/3)) = -10,71 \end{aligned}$$

Індекс ентропії також свідчить про посилення концентрації у 2007 році порівняно з 2006 роком: $E_{2007} < E_{2006}$. Чим вищий показник ентропії, тим нижче можливості підприємств впливати на ринкову ціну. Іншими словами, більше значення індексу ентропії свідчить про менший ступінь концентрації.

Наступний показник – коефіцієнт Розенблюта (HT_i), що розраховується на основі порівняння рангів (R_i) підприємств та їх ринкових часток. Чим менше значення, тим вища концентрація.

R_i = ранг підприємства (підприємству, яке має найбільшу частку, присвоюється ранг 1).

$$HT_i = \frac{1}{2 \sum R_i Y_i - 1} \sum_{i=1}^n Y_i, i = 1, \dots, n. \quad (2.5)$$

Спочатку проранжуємо підприємства:

$R1$ = ЮніМілк Україна, $R2$ = Вімм-Білл-Данн Україна, $R3$ = Лакталіс Україна, $R4$ = Рейнфорд, $R5$ = Донецький ММЗ, $R6$ = Фанні, $R7$ = Злагода, $R8$ = Галичина, $R9$ = Західна молочна група, $R10$ = Родич, $R11$ = Лубни, $R12$ = Мілкіленд.

$$HT_{2006} = (1/(2*(1*12+2*11+3*7+4*6+5*5+6*5+7*4+8*4+9*3+10*2+11*2+12*1)-1))*62 = 0,112932628$$

$$HT_{2007} = (1/(2*(1*12+2*11+3*8+4*7+5*7+6*5+7*4+8*4+9*3+10*3+11*2+12*2)-1))*68 = 0,108452928$$

$$HT_{2007} < HT_{2006}$$

Загалом всі показники підтверджують, що ринок продукції із незбираного молока України стає все більш концентрованим з кожним роком.

Для порівняння у 2004 році 11 підприємств галузі займали майже 60% ринку продукції із незбираного молока (див. рис 2.7). Перелік даних підприємств дещо відрізняється від переліку 2006 та 2007 року, але підприємства з найбільшими ринковими частками є тими ж.

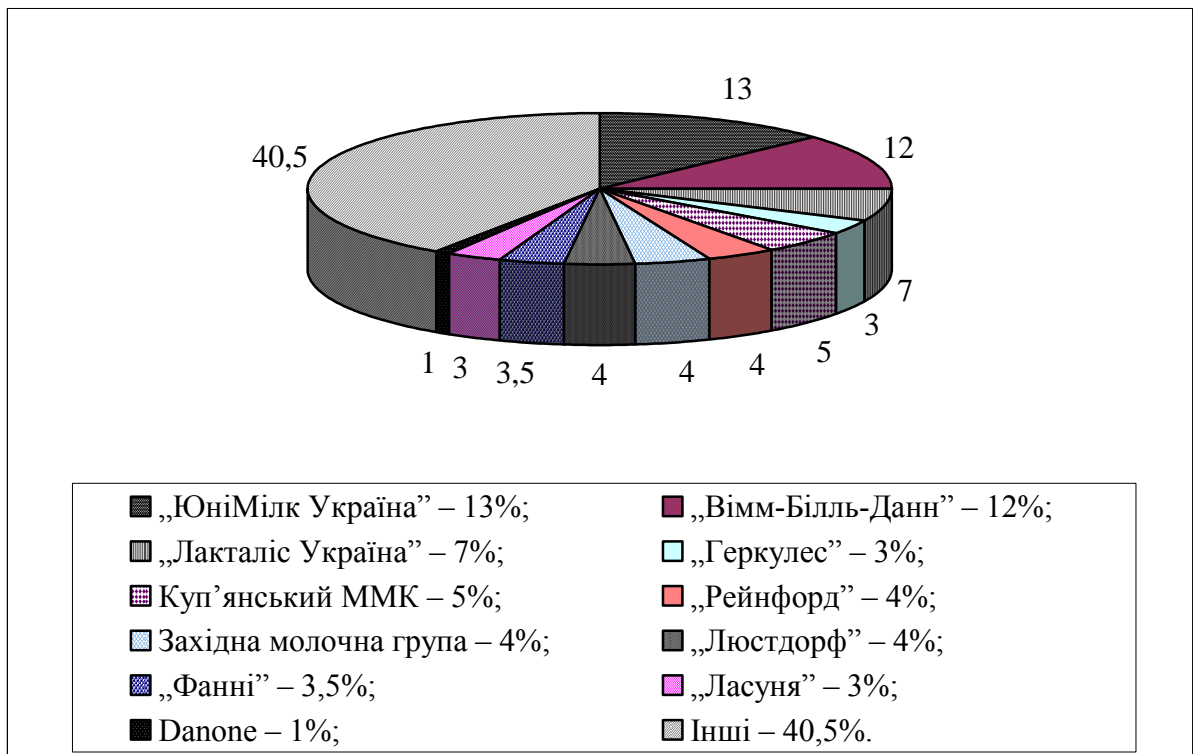


Рис 2.8 Частка компаній на ринку продукції із незбираного молока у 2004 році
[120, с. 98]

Порахуємо також індекс концентрації, ентропії та коефіцієнт Розенблота для цих 11 підприємств.

$$C_{2004} = 13+12+7+3+5+4+4+4+3,5+3+1 = 59,5(\%)$$

$$E_{2004} = 1/11*(13*\ln(1/13)+12*\ln(1/12)+7*\ln(1/7)+3*\ln(1/3)+5*\ln(1/5)+4*\ln(1/4)+4*\ln(1/4)+4*\ln(1/4)+3,5*\ln(1/3,5)+3*\ln(1/3)+1*\ln(1/1)) = -10,22$$

Перед тим, як розрахувати коефіцієнт Розенблота, проранжуємо підприємства:

$R1 = \text{ЮніМілк Україна}$, $R2 = \text{Вімм-Білл-Данн Україна}$, $R3 = \text{Лакталіс Україна}$, $R4 = \text{Куп’янський ММК}$, $R5 = \text{Рейнфорд}$, $R6 = \text{Західна молочна група}$, $R7 = \text{Люстдорф}$, $R8 = \text{Фанні}$, $R9 = \text{Геркулес}$, $R10 = \text{Ласуня}$, $R11 = \text{Danone}$.

$$HT = (1/(2(1*13+2*12+3*7+4*5+5*4+5*4+5*4+6*3,5+7*3+7*3+8*1)-1)) * 59,5 = 0,12019$$

Розглянемо тепер ситуацію на ринку твердих сирів (див. рис 2.9 та 2.10).

Основні тенденції розвитку ринку сирів:

1. Збільшення обсягів виробництва.

2. Збільшення експорту, в основному до Росії.
3. Укрупнення окремих підприємств.
4. Прихід на ринок великих зарубіжних компаній (як наприклад, австрійське підприємство Bell, яке придбало ВАТ «Шосткінський ММК»).

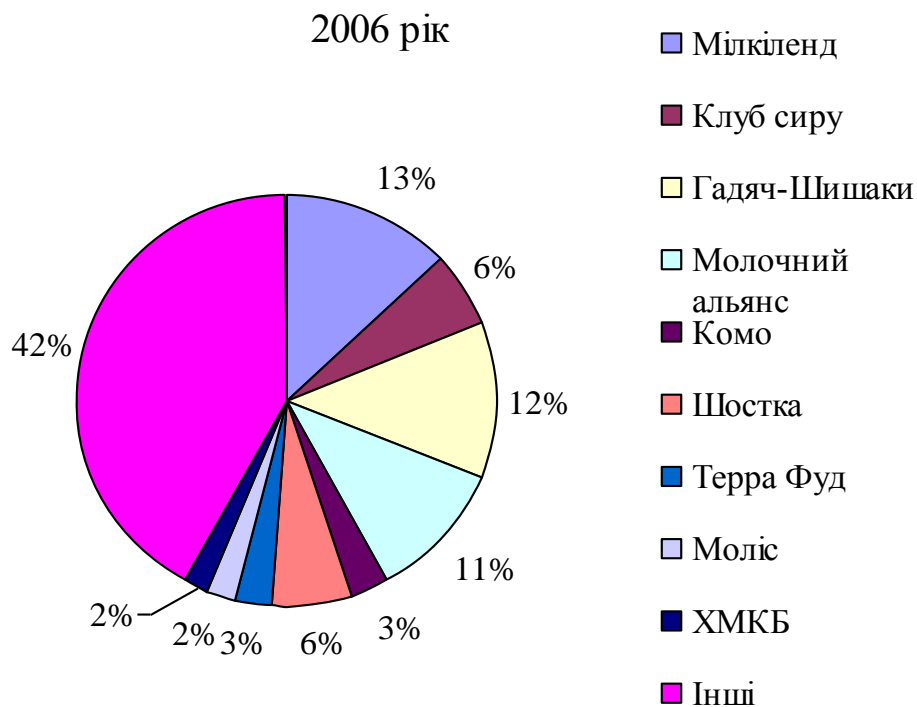


Рис. 2.9 Частка підприємств на ринку твердих сирів, %

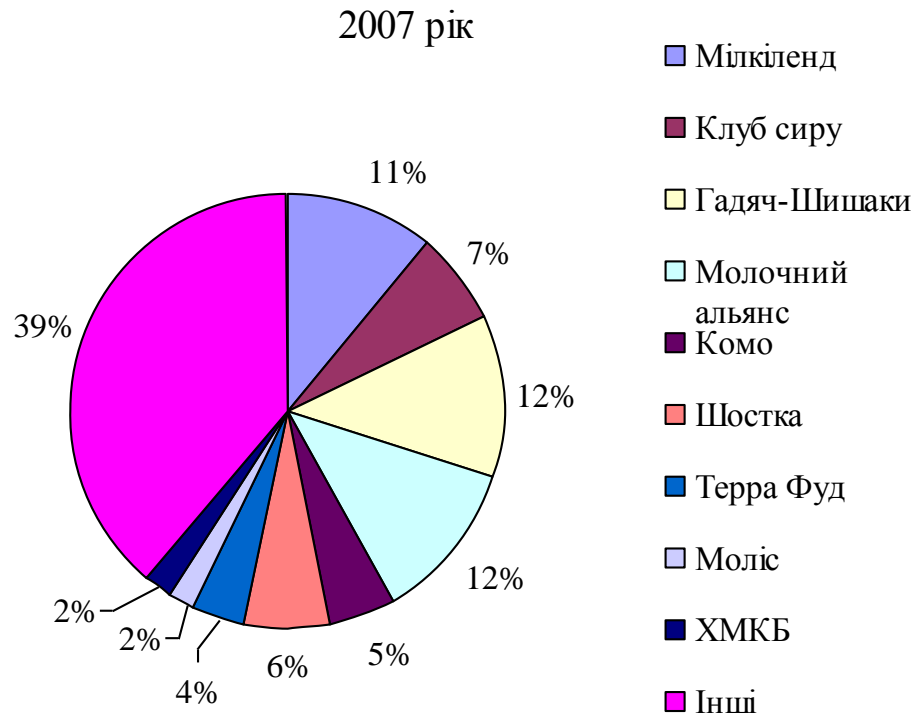


Рис. 2.10 Частка підприємств на ринку твердих сирів, %

Маючи дані по 9-ти підприємствах, можна також порахувати індекс концентрації (C_i) (2.3), індекс ентропії (E_i) (2.4) та коефіцієнт Розенблюта (HT_i) (2.5), які дозволять охарактеризувати ситуацію на даному ринку.

$$C_{2006} = 13+6+12+11+3+6+3+2+2 = 58(\%)$$

$$C_{2007} = 11+7+12+12+5+6+4+2+2 = 61(\%)$$

9 підприємств галузі на ринку твердих сирів займають 58%. Цей ринок у 2006 році можна вважати помірно концентрованим, тому що індекс концентрації знаходиться в діапазоні: $30\% < C_{2006} < 60\%$. При цьому спостерігається тенденція збільшення частки цих підприємств у 2007 році на 3% у порівнянні з 2006 роком, що дозволяє характеризувати ринок як концентрований, так як $C_{2007} > 60\%$ [111].

Порахуємо тепер індекс ентропії (E_i). На ринку твердих сирів також посилюється концентрація з кожним роком, оскільки у 2007 році значення індексу ентропії свідчить про більший ступінь концентрації: воно менше за значення у 2006 році.

$$E_{2006} = 1/9*(13*\ln(1/13)+6*\ln(1/6)+12*\ln(1/12)+11*\ln(1/11)+3*\ln(1/3)+6*\ln(1/6)+3*\ln(1/3)+2*\ln(1/2)+2*\ln(1/2)) = -13,38$$

$$E_{2007} = 1/9*(11*\ln(1/11)+7*\ln(1/7)+12*\ln(1/12)+12*\ln(1/12)+5*\ln(1/5)+6*\ln(1/6)+4*\ln(1/4)+2*\ln(1/2)+2*\ln(1/2)) = -14,08$$

Останній показник – коефіцієнт Розенблюта (HT_i).

Ранжуємо підприємства:

$R1$ = Мілкіленд, $R2$ = Клуб сиру, , $R3$ = Гадяч-Шишаки, $R4$ = Молочний альянс, $R5$ = Комо, $R6$ = Шостка, $R7$ = Терра Фуд, $R8$ = Моліс, $R9$ = ХМКБ.

$$HT_{2006} = (1/(2*(1*13+2*12+3*11+4*6+5*6+6*3+7*3+8*2+9*2)-1))*58 = 0,14758274$$

$$HT_{2007} = (1/(2*(1*12+2*12+3*11+4*7+5*6+6*5+7*4+8*2+9*2)-1))*61 = 0,13958813$$

$$HT_{2007} < HT_{2006}.$$

Результати проведеного аналізу даних ринків на основі розрахунку показників концентрації ринку є інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень про напрями використання потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної промисловості, зокрема збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту або виготовлення нових видів продукції, враховуючи тип ринкової структури.

Загалом всі розраховані показники демонструють, що ринки продукції із незбираного молока та твердих сирів України стають все більш концентрованішими. Це свідчить про те, що найбільші підприємства активно нарощують свій потенціал конкурентоспроможності, який дозволяє їм забезпечувати лідируючі позиції на ринку.

Так, дві російські компанії - холдинг «ЮніМілк Україна» і ВАТ «Вімм-Білл-Данн» обрали стратегію захоплення і утримання лідируючих позицій. Ці підприємства мали фінансові можливості для купівлі молокозаводів в Україні та модернізації виробництва. Холдинг «ЮніМілк», придбавши «Галактон» – лідера по випуску продукції із незбираного молока (потужність переробки –

400 т за добу), а також Кременчуцький міськмолокозавод, зайняв перше місце на ринку та намагається втримати цю позицію. У свою чергу, ВАТ «Вімм-Білл-Данн» купив Київський міський молочний завод (потужність переробки – 250 - 260 т за добу) та Харківський молочний комбінат (потужність переробки – 200 т за добу), а також Буринський завод сухого молока (потужність переробки – 300 т за добу). На сьогодні ці два підприємства змагаються між собою за лідируючі позиції.

Наступними потужними підприємствами, які обрали стратегію ніші, є «Лакталіс», «Данон», «Люстдорф». Дані підприємства прагнуть зайняти лідируючі позиції з виробництва високомаржинальних продуктів, таких як йогурт і сиркові десерти.

Однак подальше посилення концентрації на ринках молочної продукції стримується тим, що найбільші підприємства працюють не на повну потужність через значне скорочення виробництва молока з кожним роком, а також дефіцит якісної сировини.

Дефіцит сировини та високі ціни призводять до недобросовісної конкуренції, в результаті цього збільшується кількість продуктів-фальсифікатів. Так, деякі виробники сирів замість молочного жиру використовують його заміники, знижуючи таким чином витрати на 10 – 15%. Це стосується й інших молочних продуктів: сметани, плавлених сирів. [136, с. 12]. Можливість застосування невідповідних інгредієнтів виникла через те, що у країні відсутня єдина система державного контролю за якістю продукції.

Така ситуація стримує вихід вітчизняних виробників молочної продукції на закордонні ринки, а це означає зниження конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними підприємствами та недоотримання прибутків для подальшого розвитку.

Вагомий вплив на ефективність функціонування молокопереробних підприємств мають канали збуту продукції:

1. Обсяги продажу молочної продукції збільшуються у великих супермаркетах, а на відкритих ринках, навпаки, знижуються.

2. Мережі супермаркетів поширюються по всій території України. Однак їх торговельна політика стає більш жорсткішою. Керівництво супермаркетів вимагає збільшення знижок, маркетингового бюджету та кредитів від виробників.

3. Великі розміри полиць надають можливість виробникам розширювати асортимент продукції.

4. Магазины намагаються зменшувати кількість постачальників, прагнуть якіснішого постачання та якісної продукції у широкому асортименті.

Усі ці фактори призводять до того, що великі виробники з добре організованою логістикою та високою якістю продукції мають конкурентні переваги над невеликими виробниками. А це, у свою чергу, також посилює концентрацію на ринку молочної продукції.

Тенденція до збільшення обсягів продажу молочної продукції у гіпер- та супермаркетах з кожним роком представлена на рис. 2.11.

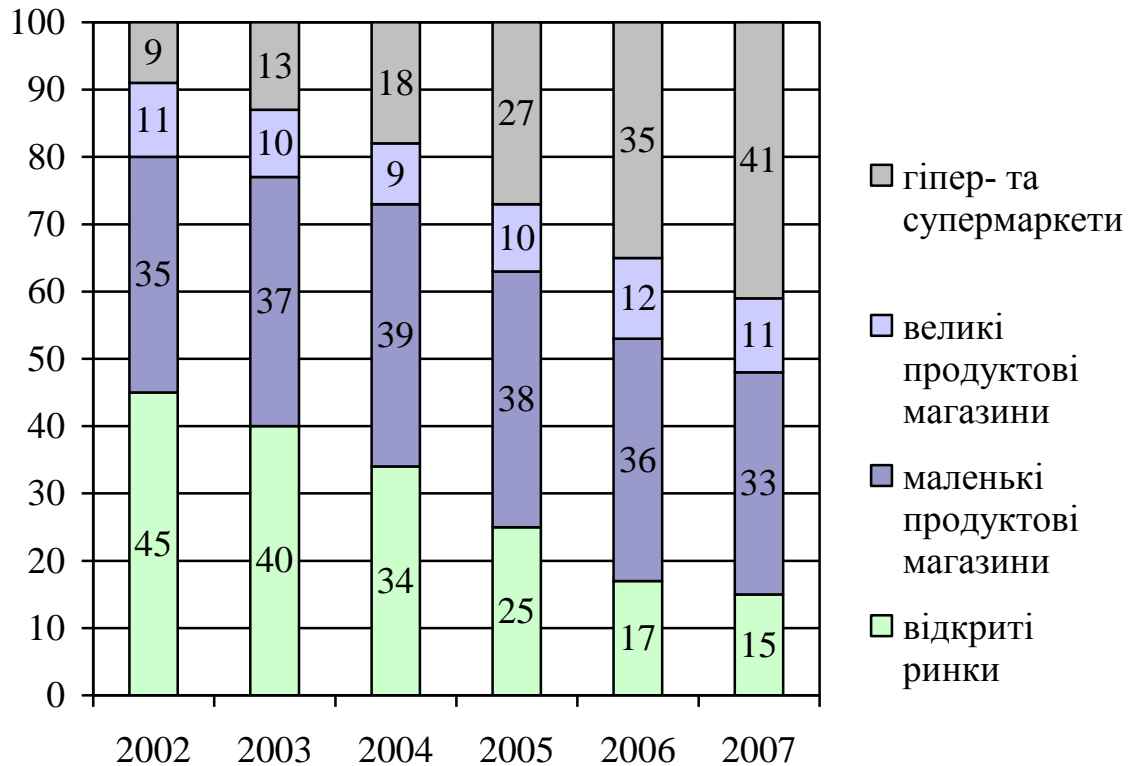


Рис. 2.11 Структура продажів молочної продукції по різних каналах збуту, % [14]

Згідно даних рисунку найбільші обсяги молочної продукції реалізуються через гіпер- та супермаркети, а також невеликі продуктові магазини, які співпрацюють з обмеженою кількістю постачальників продукції.

Крім наведених вище факторів, слід зазначити, що функціонування повноцінного ринку молочної продукції неможливе без створення його операторами належної інфраструктури: бірж, агроторгових домів, оптових продовольчих ринків, різних торговельно-закупівельних підприємств, постачальницько-збутових кооперативів, проведення ними товарних аукціонів та ярмарок.

У процесі дослідження виявлено, що розвиток інфраструктури ринку стримується відсутністю в країні та у регіонах дієвої системи цінового моніторингу, за допомогою якої збирають, обробляють, зберігають та поширюють оперативну інформацію про ціни попиту та пропозиції на товарних ринках і про тенденції їхнього розвитку.

Таким чином, підсумовуючи стан та динаміку ринків молочної продукції України, можна зробити висновок, що основними проблемами, які існують та з якими зіштовхнулись молокопереробні підприємства за останні роки, є наступні:

1. Сировинна база:

- якість та кількість молока;
- вимоги до сировини;
- закупівельна ціна.

2. Повернення ПДВ для експортерів молочної продукції.

3. Проблеми конкуренції:

- недобросовісна конкуренція;
- фальсифікація продуктів.
- відсутність державного контролю.

Так, перед виробниками якісних молочних продуктів, які вкладають значні кошти у рекламу та поширення своїх торгових марок і брендів, постає проблема недобросовісних виробників. Такими виробниками є невеликі підприємства, що переважно працюють на певній території та виготовляють фальсифікат, використовуючи тіньові схеми виробництва та продажів молочної продукції.

4. Проблеми, пов'язані з розвитком роздрібною мережі продажу молочної продукції.

5. Неготовність галузі до умов СОТ:

- повільна зміна контролю за якістю та безпекою (Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» [50]);
- верховенство міжнародних стандартів над національними;
- відсутність державної програми внесення змін до технічного регулювання;
- розробка технічних регламентів;
- можливість вільного доступу імпортованих молочних продуктів;

- можливість бар'єрів експорту молочних продуктів;
- відсутність програм «державного протекціонізму» вітчизняним виробникам.

Вказавши на існуючі проблеми, нами будуть запропоновані напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств для покращення їхньої роботи в існуючих умовах.

2.3. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі

Досягнення високого рівня потенціалу конкурентоспроможності свідчить про ефективну господарську діяльність підприємства. Для визначення потенціалу конкурентоспроможності певного підприємства потрібно провести його оцінку, а також порівняння з конкурентами.

Розглянемо застосування методу балів з метою оцінки потенціалу конкурентоспроможності п'яти підприємств молокопереробної галузі Хмельниччини. Також побудуємо індекс потенціалу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств для визначення рейтингу у динаміці, що показує їхню позицію відносно конкурентів.

Насамперед, слід охарактеризувати досліджувані у роботі підприємства та середовище, в якому вони функціонують.

Згідно моніторингу розвитку молокопереробної галузі, який проводить Спілка молочних підприємств України, у 2008 році підприємства Хмельницької області посіли 4-те місце в загальному рейтингу країни за 10-ти бальною шкалою: 0 – це мінімальне значення, а 10 – максимальне.

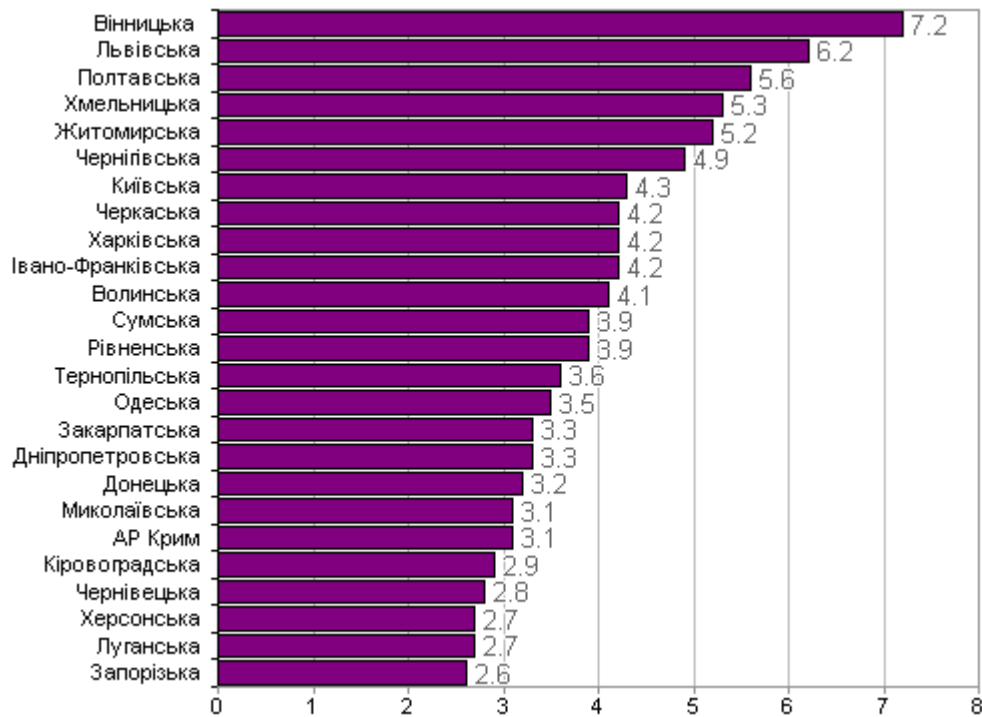


Рис. 2.12 Рейтинг областей України за рівнем розвитку молокопереробної галузі у 2008 році [84]

Специфіка структури харчової промисловості у Хмельницькій області, на відміну від значної частини областей України, визначається значними обсягами сільськогосподарського, а не промислового виробництва і в основному залежить від них. Саме на продукції і сировині, що вироблена в АПК, базується харчова і переробна промисловість області, яка налічує більше 100 великих та середніх підприємств, мережу підсобних переробних підрозділів та малих підприємств, в яких працює понад 20 тис. чоловік.

Тепер детальніше зупинимося на загальній характеристиці підприємств, що досліджуються у роботі.

1. ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» займається виробництвом молочних та кисломолочних продуктів. Аналізуючи фінансову звітність підприємства за період 2002 - 2009 рр., можна простежити постійне зростання обсягів виробництва. З балансу видно (по вартості основних засобів), що підприємство за розміром, а отже і виробничою потужністю поступається, ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза».

2. ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» є одним з найбільших молокопереробних підприємств України, потужність якого розрахована на переробку 250 тонн молока за добу. Протягом року воно переробляє майже 35 тисяч тонн сировини. Підприємство входить до п'ятірки найбільших підприємств-експортерів твердих сирів України [125, с. 146].

Продукція ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» включена до Національного реєстру кращих товарів України. З 1999 року підприємство стало членом Клубу лідерів якості України. Першочергове значення приділяється технічному оснащенню, використанню сучасних технологій, удосконаленню упаковочного матеріалу, покращується якість продукції, знижуються виробничі затрати.

ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» має власну широку торговельну мережу. Продукція реалізується в Україні через оптову торгівлю та через фірмові магазини і кіоски, які розташовані в Хмельницькому, Києві, Дніпропетровську, Кам'янець-Подільському, Ужгороді, Старокостянтинові, Шепетівці, Красилові, Ярмолинцях і сільських місцевостях Хмельницької області. Торгова марка підприємства «Вершковий рай» визнана лауреатом Національного Рейтингу «Краща торгова марка України». Підприємство атестовано за міжнародною системою управління якістю ISO 9001 - 2001. Політика підприємства відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього ринків, умов безпеки та виробничої санітарії, сумісності з навколишнім середовищем, забезпечення повного життєвого циклу продукції [114].

3. ПП «Летичівський маслозавод» займається заготівлею та переробкою молока. На підприємстві виробляється продукція народного споживання, а також промислово-технічного призначення. До товарів народного споживання відносяться: молоко пастеризоване, масло селянське, вершки, сир нежирний. До товарів виробничого призначення відноситься казеїн технічний.

Основними факторами, що впливають на діяльність підприємства, є: високий рівень податків, застаріле обладнання та низька платоспроможність населення.

Географія сировинної зони охоплює п'ять районів області. Основним ринком збуту є Україна, основними споживачами готової продукції є ВАТ «Молочник» м. Житомир, ДП «Старокостянтинівський молочний завод», ПП «Красилів молзавод».

Конкурентом, який має середній ступінь впливу на регіональному ринку, виступає ЗАТ «Деражнянський молокозавод». Підприємства конкурують у сфері реалізації казеїну технічного. У кожному районі області функціонують молочні заводи, які є основними конкурентами по заготівлі сировини. [115].

4. ЗАТ «Деражнянський молочний завод» – це одне з підприємств Хмельниччини, яке працює стабільно. Основними принципами діяльності підприємства є якість, стабільність, смак та помірні ціни.

Асортимент продукції, що виготовляється ЗАТ «Деражнянський молочний завод», складає казеїн технічний, продукція із незбираного молока, масло тваринне, молоко пастеризоване, розсільні сири. У майбутньому планується впровадження у виробництво твердих сирів. На підприємстві проводиться постійна робота над розширенням асортименту продукції. Створено торгову марку «Здоровий світ», під якою випускається продукція.

У зв'язку із ситуацією, що склалася на ринку сирого молока України, підприємство велику увагу приділяє заготівлі молока в населення. У п'яти районах створено 80 заводських приймальних пунктів молока. Проводиться контроль за якістю молока, що надходить на переробку. Географія роботи підприємства досить широка. Сформувалася власна мережа заготівлі молока: в Деражнянському, Ярмолинецькому, Хмельницькому, Летичівському районах і в сусідній Вінницькій області - Барському та Літинському районах.

Весь асортимент продукції, яка виробляється, користується значним попитом у споживачів. За останні роки підприємство одержало багато нагород за випуск якісної продукції. У 2003 році Хмельницьке товариство споживачів нагородило підприємство знаком «Довіри споживача». За випуск необхідної на місцевому ринку продукції завод посів перше місце на обласному конкурсі

«Для людей, для держави». У 2005 - 2006 роках продукція підприємства перемагала у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» в номінації «Продовольчі товари» на регіональному рівні.

Деражнянським маслом постійно поповнюється Держкомрезерв України. Продукція експортується до Росії (Великий Новгород). Обсяги виробництва продукції з кожним роком зростають [102].

5. ЗАТ «Вінківці сирзавод» займається виробництвом молочних продуктів, розведенням великої рогатої худоби та оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, рослинними оліями та жирами. Асортимент молочної продукції представлений сирами жирними твердими та м'якими, продукцією із незбираного молока, маслом тваринним.

ЗАТ «Вінківці сирзавод» спеціалізується на виробництві 24 видів сирів жирних. У 2006 році їх було виготовлено понад 1000 тонн. З кожним роком розширюється асортимент та нарощується виробництво масла вершкового. Збільшується виробництво продукції із незбираного молока, яка користується попитом у населення області та продається далеко за її межами.

Про досягнення підприємства свідчать отримані за останні роки нагороди. У 2001 та 2002 роках одержано диплом лауреата загальнонаціонального конкурсу «Вища проба», диплом номінанта видання «Золота книга ділової еліти України», диплом за 2 місце обласного конкурсу в номінації «За випуск потрібної на місцевому ринку продукції», диплом за участь у міжрегіональній виставці-ярмарку «Подільські торги». У 2006 році ЗАТ «Вінківці сирзавод» дістало диплом переможця Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар» за свою продукцію та стало лауреатом національного конкурсу «100 кращих товарів України» на державному рівні.

Для забезпечення власного виробництва високоякісною екологічно чистою сировиною, розведено високопродуктивне дійне стадо, взято в оренду 600 га землі для вирощування кормів. Для обробітку землі, забезпечення

тваринництва кормами, заготівлі молока від населення, створено заводські машинотракторний та спецавтомобільний парки з різноманітною високопродуктивною сільськогосподарською технікою та сучасною ремонтною базою.

Після характеристики підприємств перейдемо до оцінки складових їх потенціалів конкурентоспроможності. Вихідну інформацію для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств з 2002 по 2009 роки наведено у Додатку Е.1 (табл. Е.1.1 – Е.1.8) та детально описано розрахунок кожного показника. Вибір показників обумовлений тим, що вони показують стан кожної складової потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

1. Враховуючи вихідну інформацію, яка характеризує діяльність підприємств, сформуємо матрицю вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників потенціалу конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен i -й показник ($1 \leq i \leq m$) на j -му об'єкті ($1 \leq j \leq n$) задається величиною відповідного коефіцієнта: K_{ij} . У результаті одержуємо матрицю X , рядки якої характеризують складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства за m різними показниками.

У роботі ключові показники для оцінки обчислюються за формулами, що представлені у Додатку Е.2 (табл. Е.2.1 – Е.2.22). Розрахунок показників, що характеризують складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства, наведений у Додатку Е.3 (табл. Е.3.1 – Е.3.8).

2. Ранжування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова вектору (k_1, k_2, \dots, k_m) , де k_1 - коефіцієнт вагомості кожного показника.

Вагомість кожної складової потенціалу визначається, як правило, групою експертів. У даному випадку ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності визначено на основі оглядів експертів молочного ринку України [84, 116] і наведено в таблиці 2.12.

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

Складові потенціалу підприємства	Вага складових
1. Фінансовий потенціал	0,170
2. Виробничий потенціал	0,150
3. Трудовий потенціал	0,160
4. Маркетинговий потенціал	0,140
5. Організаційно-управлінський потенціал	0,125
6. Інформаційний потенціал	0,135
7. Інноваційний потенціал	0,120
Сума	1

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел (K_{max_i}) - показників підприємства – еталона. Вибір еталону при ранжуванні як максимального значення обумовлений тим, що метою процесу рейтингування є розподіл підприємств відносно кращого з них. Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2002 – 2009 роки наведене у Додатку Е.3 (табл. Е.3.9 – Е.3.16).

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного підприємства ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$). Порівнюються фактичні значення показників з найкращими у даній сукупності. Нормалізовані матриці представлені у Додатку Е.3 (табл. Е.3.17 – Е.3.24).

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником, шляхом переведення індексів у оцінку в балах. На основі нормалізованих матриць (Додаток Е.3 (табл. Е.3.17 – Е.3.24)) присвоюємо бали кожному показнику ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$). Максимальна кількість балів за кожним оціночним відносним показником дорівнює 10 ($B_{max_i} = 10$). Результати розрахунків наведені у Додатку Е.3 (табл. Е.3.25 – Е.3.32).

6. Після присвоєння балів кожному показнику (Додаток Е.3 (табл. Е.3.25 – Е.3.32)) обчислимо зважені бали з урахуванням вагомості складових

потенціалу, що наведені у таблиці 2.12, та інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (1.6) (Р. І п. 1.3.). Значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності підприємств у 2002 – 2009 роках представлені у Додатку Е.3 (табл. Е.3.33 – Е.3.40).

У процесі розрахунків отримали результати, що наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств за 2002 – 2009 рр.

Підприємства / Роки	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод»	4,304	3,818	3,739	1,734	4,045	4,367	7,055	7,297
ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза»	10,022	9,890	9,699	6,275	7,386	6,662	5,457	4,763
ПП «Летичівський маслозавод»	-0,720	4,275	5,969	4,844	7,919	9,282	0,735	10,363
ЗАТ «Деражнянський молочний завод»	6,805	4,275	5,709	6,988	3,575	7,314	5,538	5,259
ЗАТ «Вінківці сирзавод»	8,615	8,703	6,812	7,865	6,474	5,282	5,184	3,995

Для детального аналізу показників побудуємо гістограму.

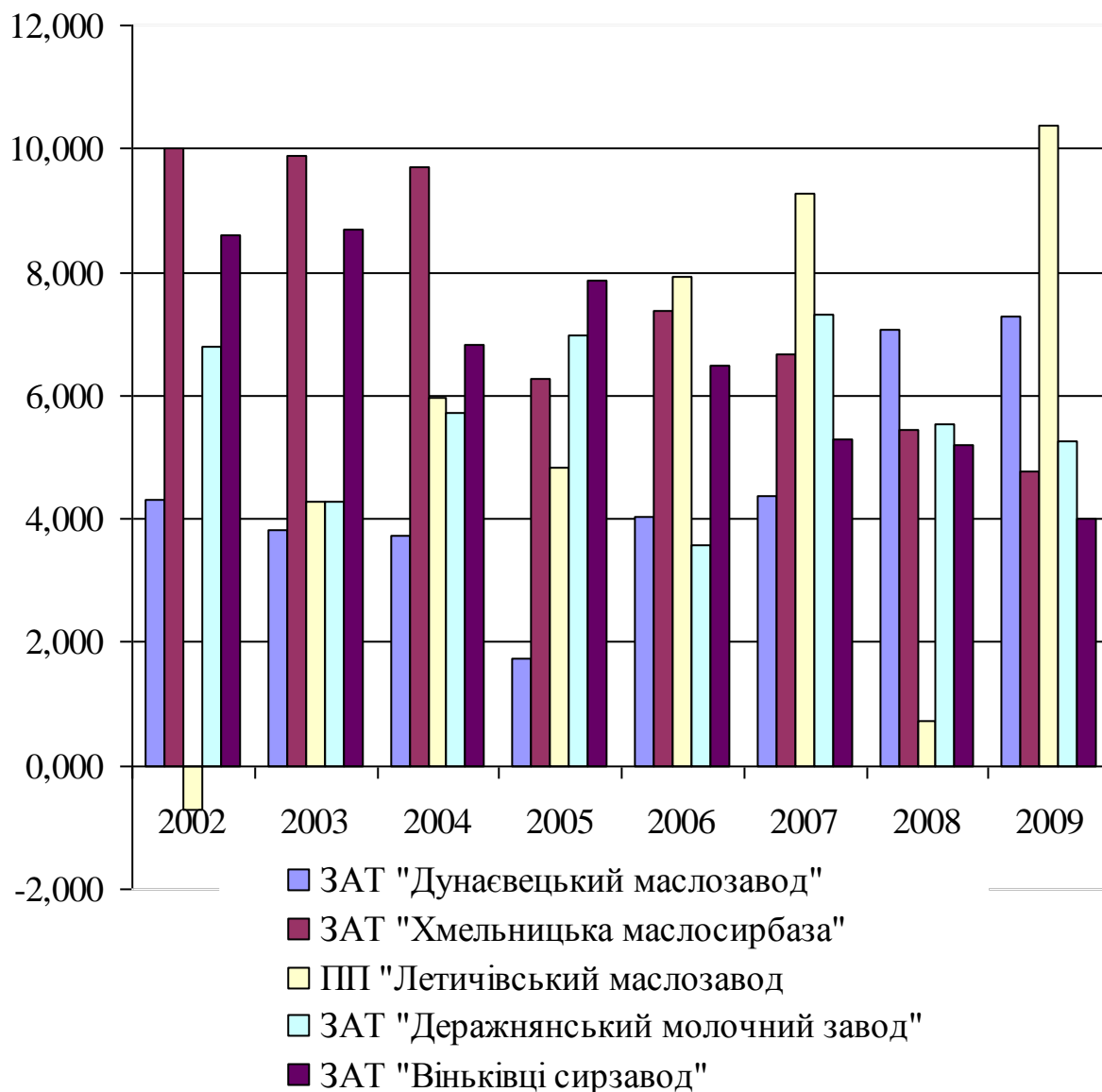


Рис 2.13 Гістограма позицій підприємств за інтегральним показником потенціалу конкурентоспроможності за 2002 – 2009 рр.

У результаті проведених обчислень автором запропоновано розробити межі інтегрального показника, що дозволяє віднести потенціал конкурентоспроможності підприємства до одного з чотирьох рівнів. Дана класифікація рівнів потенціалу конкурентоспроможності ґрунтується на ознаці управління підприємством і детально розглядається у пункті 1.2 дисертаційної роботи.

Шкала поділу становить 2,5 умовні одиниці, оскільки мінімальне значення інтегрального показника за період з 2002 по 2009 роки склало -0,720, а максимальне 10,363.

До першого рівня потрапляють підприємства, інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності яких є меншим 2,5. Другий рівень характеризується межами від 2,5 до 5; третій рівень – від 5 до 7,5, а четвертий рівень – від 7,5.

Для наочності представимо рівні, які займали досліджувані підприємства з 2002 по 2009 роки у таблиці.

Таблиця 2.14

Рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємств за 2002 – 2009 рр.

Підприємства / Роки	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1 – ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод»	2	2	2	1	2	2	3	3
2 – ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза»	4	4	4	3	3	3	3	2
3 – ПП «Летичівський маслозавод»	1	3	3	2	4	4	1	4
4 – ЗАТ «Деражнянський молочний завод»	3	3	3	3	2	3	3	3
5 – ЗАТ «Вінківці сирзавод»	4	4	3	4	3	3	3	2

Розраховані інтегральні показники, наведені в таблиці 2.13, та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємств, представлені у таблиці 2.14, свідчать про те, що найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі займало з 2002 по 2004 роки ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза». Підприємство отримало конкурентні переваги за рахунок найкращих значень коефіцієнта ліквідності, фондівіддачі, індексу продуктивності праці, індексу заробітної плати, індексу витрат на збут, індексу інформаційного потенціалу підприємства, коефіцієнта

оновлення оборотних активів та невисокого значення індексу адміністративних витрат. Водночас, підприємство характеризується низькою рентабельністю виробництва. Це зумовлено невисоким значенням коефіцієнта платоспроможності по зобов'язаннях. Останній свідчить про те, що підприємство не мало довгострокових кредитів. Нестача фінансових ресурсів у потрібній кількості стримувала розвиток потенціалу конкурентоспроможності даного підприємства. А вже з 2005 року намітилася тенденція зниження потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Погіршилися всі показники, крім індексу продуктивності праці, індексу витрат на збут та коефіцієнта оновлення необоротних активів. Підприємство побудувало новий цех з переробки сироватки, що викликало погіршення фінансового потенціалу в зв'язку з значними фінансовими витратами. На якість продукції це не вплинуло, однак послабило позиції відносно конкурентів.

Потрібно зазначити, що хоча підприємство вже досить довгий час функціонує на ринку, має широку географію збуту продукції, керівництво в останні роки не завжди своєчасно реагує на зміни зовнішнього середовища та недостатньо ефективно використовує складові потенціалу конкурентоспроможності, що і спричинило його зниження до третього рівня з 2005 по 2008, а в 2009 році – до другого рівня.

Для підвищення значення показника потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідно зосередити увагу на якості управління, кваліфікації менеджерів, перегляді організаційної структури, активно працювати над покращенням фінансового та виробничого потенціалів, які, у свою чергу, сприятимуть розвитку інших складових елементів.

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» з 2002 по 2004 роки знижувався, в 2005 році відбулося різке його падіння, а з 2006 року спостерігається позитивна тенденція збільшення даного показника. Така динаміка викликана тим, що з 2002 по 2005 роки знижувалось значення показників, що характеризують фінансовий

потенціал: у 2005 році виробництво було збитковим. Індекс продуктивності праці на підприємстві був найнижчим у порівнянні з підприємствами-конкурентами. Невисоке значення індексу витрат на збут пояснюється тим, що менеджмент підприємства не шукав нових ринків збуту та не розширював географію поставок продукції. Високе значення індексу адміністративних витрат у порівнянні з невисокими значеннями інших складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства є свідченням того, що грошові кошти використовувались неефективно та не за прямим призначенням. Значення індексу інформаційного потенціалу та індексу оновлення необоротних активів у порівнянні з підприємствами-конкурентами знаходились на низькому рівні, що не є позитивним моментом у діяльності підприємства. Однак, починаючи з 2006 року, спостерігається позитивна тенденція збільшення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод». Так, у 2008 і 2009 роках підприємство досягло третього рівня потенціалу конкурентоспроможності. Найбільший вплив мали покращення фінансового, виробничого, трудового, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів. Для досягнення ще більш позитивного значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності на підприємстві необхідно покращувати також інформаційний та інноваційний потенціали.

Підприємство, яке найбільш динамічно розвивалося до 2008 року, - це ПП «Летичівський маслозавод». У 2002 році значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності було від'ємним. Це було спричинено негативним значенням показників фінансового потенціалу (низька ліквідність, збиткове виробництво, високе значення коефіцієнта платоспроможності по зобов'язаннях), низькими значеннями показників, що характеризують трудовий, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали. Проте з 2003 року підприємство демонструє доволі жвавий розвиток. Покращується значення коефіцієнта ліквідності, виробництво стає рентабельним, знижується

значення коефіцієнта платоспроможності по зобов'язаннях, зростає фондівіддача, віддача від активів та індекс продуктивності праці.

У 2006 та 2007 роках значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності ПП «Летичівський маслозавод» були найвищими. Потенціал конкурентоспроможності підприємства досяг четвертого рівня. Система управління на даному підприємстві таким чином впливала на виробничий потенціал, що його розвиток значно випередив вдосконалення маркетингового, організаційно-управлінського, інформаційного та інноваційного потенціалів. У результаті в 2008 році потенціал конкурентоспроможності підприємства опустився до першого рівня. Такий стан справ зумовлений погіршенням усіх складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства, крім інноваційного. Значення коефіцієнта оновлення необоротних активів є високим у порівнянні з конкурентами. Непослідовна політика керівництва від активного нарощення виробничого потенціалу, а потім спрямування зусиль на інноваційний потенціал не дала бажаних результатів. У 2008 році підприємство працювало збитково і втратило значні позиції відносно конкурентів. Наступний, 2009 рік, охарактеризувався зростанням потенціалу конкурентоспроможності до четвертого рівня. Однак це відбулось за рахунок високого значення фондівіддачі, хоча на балансі підприємства основних фондів практично немає. ПП «Летичівський маслозавод» орендує їх. Нормально функціонувати на орендованих основних фондах дуже важко. Для подальшого розвитку ПП «Летичівський маслозавод» необхідно спрямовувати ресурси та можливості для нарощення всіх складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства, а в першу чергу виробничого потенціалу, що у майбутньому забезпечить досягнення конкурентних переваг.

ЗАТ «Деражнянський молочний завод» демонструє хвилеподібний розвиток потенціалу конкурентоспроможності. Про це свідчать значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності: 2002 рік –

високе значення, 2003 – зниження, 2004 – зростання, 2005 – незначне зростання, 2006 – різкий спад, 2007 – значне підвищення, 2008 – незначне зниження, 2009 – незначне зниження. Така діяльність підприємства є наслідком недостатньо чіткої стратегії розвитку. Зниження потенціалу конкурентоспроможності у 2003 та 2006 роках було спричинене значним погіршенням фінансового, виробничого, трудового потенціалів, що послабило сильну позицію підприємства. У 2007 році значення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Деражнянський молочний завод» було найвищим, починаючи з 2002 року. Такий результат був досягнутий за рахунок підвищення ліквідності, рентабельності виробництва, зниження коефіцієнта платоспроможності по зобов'язаннях, зростання фондівіддачі, віддачі від активів, індексу продуктивності праці, коефіцієнта оновлення необоротних активів. У 2007, 2008, 2009 роках потенціал конкурентоспроможності досяг третього рівня, однак у 2007 році інтегральний показник знаходився у верхній межі діапазону, а у 2008 і в 2009 роках – у нижній, що спричинено погіршенням фінансового потенціалу підприємства. Для стабільного розвитку підприємства та досягнення четвертого рівня потенціалу конкурентоспроможності керівництву підприємства потрібно спрямувати зусилля на розробку чіткого плану дій щодо формування і утримання конкурентних переваг за допомогою використання ресурсів та компетенцій персоналу.

Друге місце за значенням інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності після ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» з 2002 по 2004 роки займало ЗАТ «Вінківці сирзавод». Доволі високе значення показника було досягнуто за рахунок зростання фінансового, виробничого, трудового, маркетингового потенціалів. Проте у 2004 році спостерігалось зниження коефіцієнта ліквідності, фондівіддачі та віддачі від активів, що у загальному підсумку погіршило значення інтегрального показника, порівняно з конкурентами. У 2005 році ситуація покращилась за рахунок зростання індексу

продуктивності праці, фондівіддачі та віддачі від активів, хоча значення показників фінансового потенціалу знизились. У 2006 році показники фінансового потенціалу покращились, а виробничого, навпаки, погіршилися. Знизився також індекс продуктивності праці, скоротився індекс заробітної плати. Відбулось оновлення необоротних активів, зріс індекс витрат на збут. Така ситуація на підприємстві пояснюється заборонаю експорту молочної продукції до Російської Федерації у 2006 році. У 2007 році погіршується як фінансовий потенціал, так і виробничий. Дещо зросло значення індексу продуктивності праці та індексу витрат на збут. У 2008 році спостерігалася ситуація незначного зниження інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з 2007 роком, що викликано погіршенням індексу заробітної плати, індексу витрат на збут і коефіцієнтом оновлення необоротних активів. Такий стан справ на підприємстві пояснюється початком стагнації в галузі, що спричинило скорочення витрат. У цілому потенціал конкурентоспроможності на підприємстві використовується не достатньо ефективно, адже з 2004 року його значення значно скоротилося. Керівництву ЗАТ «Вінківці сирзавод» потрібно розробити чітку стратегію розвитку, що сприятиме ефективному використанню всіх складових потенціалу конкурентоспроможності. Потрібно відмітити, що підприємство у 2002, 2003 та 2005 роках досягало четвертого рівня потенціалу конкурентоспроможності, а в 2004, 2006, 2007 та 2008 роках – третього рівня, у 2009 – другого рівня. Така негативна динаміка є свідченням неефективного використання можливостей та ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Також керівництво не приділяє значної уваги компетенціям персоналу, які не лише б забезпечили конкурентні переваги, але і дозволили б їх утримувати на певному рівні.

У результаті аналізу фінансової звітності досліджуваних підприємств встановлено, що підприємства не мають в достатній кількості оборотних коштів, короткострокових та довгострокових кредитів, однак мають значні

податкові зобов'язання. Через ці негативні фактори уповільнюється розвиток як даних підприємств, так і молокопереробної галузі країни в цілому.

Загальний висновок полягає в тому, що підприємствам слід покращувати всі складові потенціалу конкурентоспроможності одночасно, а особливо звернути увагу на елементи, значення яких у результаті дослідження показали найнижчий результат. На такі складові елементи потенціалу конкурентоспроможності повинні бути спрямовані майбутні заходи щодо зміцнення конкурентної позиції кожним підприємством. Адже потенціал конкурентоспроможності підприємства є складною та відкритою системою. Його організація передбачає внутрішню упорядкованість частин цілого як засіб досягнення бажаного результату.

Застосування у роботі методу балів з використанням власної розробленої системи показників для визначення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності дозволило визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємств, які оцінювалися (за критерієм максимуму набраних балів). На основі отриманих значень було встановлено межі діапазону, згідно яких можна віднести потенціал конкурентоспроможності до одного з чотирьох рівнів. У загальному підсумку найбільш конкурентоспроможними підприємствами з 2002 по 2009 роки були ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» і ЗАТ «Вінківці сирзавод», потім ЗАТ «Деражнянський молочний завод», ПП «Летичівський маслозавод» і ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод».

Наступним етапом дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства є побудова рейтингової (інтегральної) оцінки. Рейтингова оцінка ПК підприємства визначається для кожного підприємства за кожний рік з 2002 по 2009 відповідно на основі 11 факторів, які характеризують діяльність підприємства. Для цього обираємо кластерний аналіз, тому що він є одним з найбільш об'єктивних та математично обґрунтованих методів рейтингового оцінювання. Також метод кластерного аналізу дозволяє зводити велику

кількість факторів, що мають різну тенденцію та динаміку, в єдину інтегральну оцінку, яка є рейтингом.

На практиці поширене використання методу побудови деревоподібного кластеру та методу k-середніх кластерного аналізу. Метод деревоподібного кластеру передбачає об'єднання об'єктів за типовістю, схожістю, але не дозволяє визначити якості кластеру, тобто неможливо встановити, який кластер кращий, а який гірший.

Метод k-середніх кластерного аналізу є єдиним методом, який дозволяє при побудові рейтингу вводити в систему шкалу оцінювання, тобто кількість кластерів. Даний метод використовується у роботі.

Усі дані для розрахунку рейтингової оцінки ПК представлені у Додатку Ж (табл. Ж.1 – Ж.15) у такій послідовності, в якій вони будуть обраховуватися у статистичному пакеті E-Views. Розмірність показників наведена у Додатку Е.2 при наведені формул для їх визначення. Алгоритм обчислень рейтингової оцінки ПК представлений у Додатку Ж (рис. Ж.1 – Ж.10, табл. Ж.16 – Ж.20).

У процесі послідовних етапів обчислень методом k-середніх кластерного аналізу було виділено 3 кластери, в які потрапили об'єкти (це підприємства станом на певний рік відповідно). Потім кожному кластеру присвоюється оцінка.

Оцінка «3» - високий рейтинг ПК.

Оцінка «2» - середній рейтинг ПК.

Оцінка «1» - низький рейтинг ПК.

Одержавши значення рейтингової оцінки ПК для усіх п'яти підприємств з 2002 по 2009 роки відповідно, заповнюємо результативну таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

**Результативна таблиця рейтингових оцінок ПК (за методом k-середніх)
молокопереробних підприємств за 2002 – 2009 рр.**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод»	1	1	2	2	2	3	3	3
ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза»	2	1	1	3	3	3	1	1
ПП «Летичівський маслозавод»	1	1	2	2	2	2	2	3
ЗАТ «Деражнянський молочний завод»	1	1	2	3	1	2	2	2
ЗАТ «Вінківці сирзавод»	1	3	1	1	3	2	1	2

Результати таблиці представимо також у вигляді гістограми.

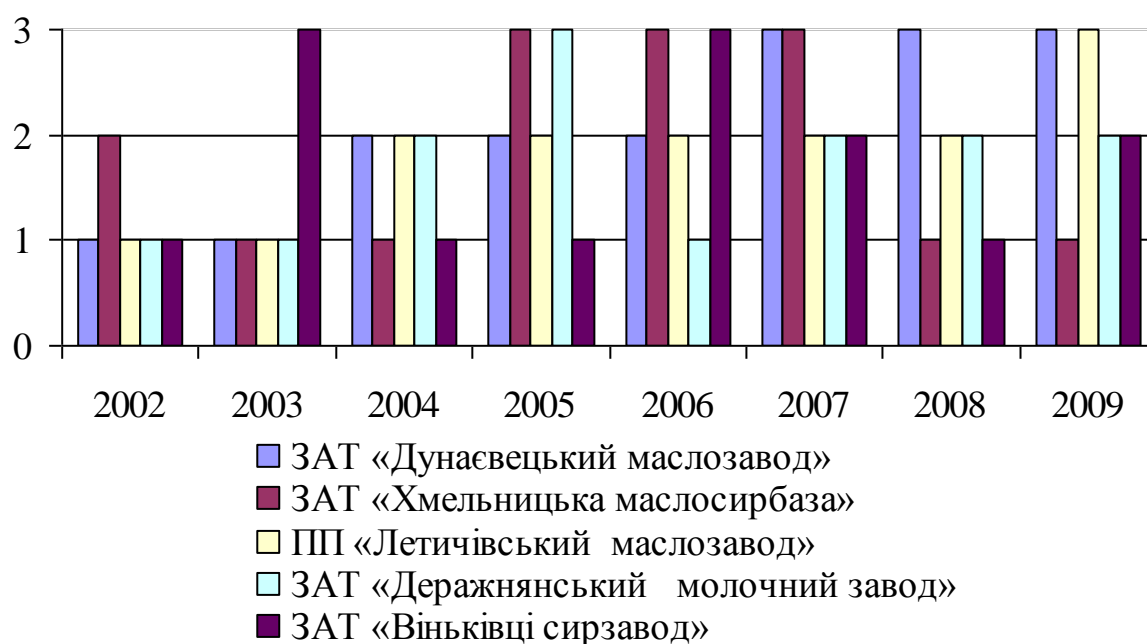


Рис 2.14 Гістограма рейтингових оцінок ПК молокопереробних підприємств за 2002 – 2009 рр.

Розрахована рейтингова оцінка ПК методом k-середніх кластерного аналізу дозволяє охарактеризувати ефективність діяльності підприємства та показати його позицію у відношенні до конкурентів. Також отримані значення рейтингової оцінки ПК майже повністю співпадають з оцінкою інтегрального

показника потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що є свідченням об'єктивності та достовірності даного методу.

Рейтингова оцінка ПК ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» у 2002 та 2003 роках знаходилася на низькому рівні, однак з 2004 році спостерігалось її зростання. А з 2007 по 2009 роки значення рейтингової оцінки ПК було високим. Така динаміка свідчить про те, що підприємство розвивається та поступово нарощує свій потенціал конкурентоспроможності.

ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» демонструє хвилеподібну динаміку рейтингової оцінки ПК. У 2002 році підприємство мало середнє значення рейтингової оцінки, в 2003, 2004, 2008 та 2009 роках – низьке значення, а у 2005 та 2006 роках – високе, що є свідченням неефективного використання та нарощення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Така ситуація вимагає від керівництва ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» перегляду стратегії розвитку та активної роботи над здобуттям конкурентних переваг.

ПП «Летичівський маслозавод» стабільно розвивалося, що є свідченням чітко продуманої керівництвом стратегії діяльності підприємства: 2002 та 2003 роки – низьке значення рейтингової оцінки, 2004 – 2008 роки – середнє значення, а у 2009 році було досягнуто високого значення рейтингової оцінки ПК.

Наступне підприємство ЗАТ «Деражнянський молочний завод» демонструє у своєму розвитку підйоми та зниження. У 2002 та 2003 роках спостерігалось низьке значення рейтингової оцінки ПК. А вже в 2004 році було досягнуто середнього значення. В 2005 році рейтингова оцінка ПК була найвищою, а вже у 2006 році значення рейтингової оцінки було низьким. У 2007, 2008 та 2009 роках підприємство збільшило потенціал конкурентоспроможності за рахунок збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, що у результаті підвищило значення рейтингової оцінки до середнього. Такий хвилеподібний розвиток є свідченням чітко не продуманої стратегії розвитку підприємства. Керівництву має чітко відслідковувати

ситуацію у зовнішньому середовищі та прогнозувати діяльність на майбутнє для досягнення конкурентних переваг та їх утримання.

Останнє підприємство ЗАТ «Вінківці сирзавод» за рейтинговою оцінкою ПК втратило відносно сильні та стабільні позиції, які займало у 2003 та 2006 роках. У 2007 році рейтингова оцінка ПК знаходилася на середньому рівні, а в 2008 опустилася до низького. 2009 рік характеризувався збільшенням рейтингової оцінки ПК до середнього значення. Такий стан справ на підприємстві пояснюється недостатньо розвиненою мережею збуту продукції та непоінформованістю споживачів і бізнес-партнерів про якість та асортимент продукції. Проте на підприємстві є всі можливості для збільшення значення рейтингової оцінки ПК, які потрібно ефективно використовувати для відновлення високого рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Результати розрахунків рейтингової оцінки ПК є свідченням того, що потенціал конкурентоспроможності підприємств, що досліджуються в роботі, є достатній, однак не усі підприємства його ефективно використовують. Для підвищення значення рейтингової оцінки ПК потрібно активно працювати над розвитком кожної його складової.

Висновки до другого розділу

1. У сучасних умовах підприємствам повсякчас потрібно проводити аналіз змін динамічно мінливого зовнішнього середовища, щоб вижити та функціонувати у подальшій перспективі. Для цього необхідно пристосовувати внутрішнє середовище підприємства до вимог ринку шляхом ефективного використання його потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і системи управління підприємством в цілому. В процесі аналізу молокопереробної галузі України виокремлено фактори впливу макро-

та мікрорівня на підприємства. Щоб бути конкурентоспроможним підприємство має використовувати всі фактори свого розвитку, спрямованого на задоволення потреб споживачів, виконання зобов'язань перед постачальниками, контактними аудиторіями та державою. Крім аналізу факторів макро- та мікро середовища в Україні, досліджено також ситуацію і на світовому ринку молочної продукції.

2. Основними факторами, які стримують розвиток молочного виробництва в Україні, є скорочення поголів'я корів, низька їх продуктивність, дефіцит коштів для впровадження передових технологій годування, утримання та відновлення стада та ін. У свою чергу, ці фактори негативно впливають на якість молочної сировини, що надходить на переробку. Все це спричинило різке зниження показників, що характеризують молокопереробну галузь за останні роки. Побудовано регресійну модель, яка показує вплив виробництва молока та ціни на його надходження на переробку. Одним із шляхів збільшення надходження молока на переробку є усунення сезонності виробництва.

3. Сучасний стан тваринництва свідчить про необхідність розвитку молочного скотарства у великих та середніх сільськогосподарських підприємствах з високотоварним виробництвом молока. Розвиток великотоварних підприємств дозволить задовольнити попит з боку великих молокопереробних підприємств, які активно переоснащуються та потребують значних обсягів якісної сировини. Також доведено, що доцільно розвивати і невеликі та середні фермерські господарства, які не потребують значних капіталовкладень та великої площі землі.

4. Подолання негативної ситуації з дефіцитом якісної сировини для виробництва молочної продукції вимагає вивчення та використання досвіду державної підтримки молокопереробної галузі у країнах близького зарубіжжя - Росії та Білорусії. Підприємства Росії вкладають кошти у розвиток тваринництва, закупаючи високопродуктивне поголів'я за кордоном, відбувається активний розвиток фермерських господарств. У Білорусії

збережено всі великотоварні господарства, які мають підтримку з боку держави. У країні створено Білоруську універсальну товарну біржу (БУТБ). БУТБ - централізований торгівельний майданчик, на якому сконцентровано попит і пропозицію на різні товари.

5. Аналіз процесів конкуренції на ринку продукції із незбираного молока та ринку сирів з використанням структурного підходу дав можливість оцінити конкуренцію за рівнем концентрації підприємств на цих ринках. Були пораховані індекс концентрації (C_i), індекс ентропії (E_i) та коефіцієнт Розенблюта (HT_i). Загалом значення розрахованих показників підтверджують, що ринок продукції із незбираного молока та ринок твердих сирів України стають все більш концентрованішими з кожним роком. Відбуваються процеси придбання та поглинання невеликих молокопереробних підприємств, які у подальшому стають заготівельними пунктами молока для потужних підприємств.

6. Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності п'яти підприємств молокопереробної галузі Хмельницької області із застосуванням методу балів з використанням власної розробленої системи показників оцінки дав можливість не тільки визначити основних конкурентів та місце у конкурентній боротьбі підприємств, які оцінювалися (за критерієм максимуму набраних балів), а також на основі отриманих значень встановити межі діапазону, згідно яких потенціал конкурентоспроможності підприємства можна віднести до одного з чотирьох рівнів.

7. Рейтингова оцінка потенціалу конкурентоспроможності (ПК) підприємств визначена на основі 11 факторів, які характеризують їх діяльність. Метод k-середніх кластерного аналізу дав можливість при побудові рейтингу ввести у систему шкалу оцінювання, тобто кількість кластерів. Дані для розрахунку рейтингової оцінки ПК обраховані у статистичному пакеті Statistica. У процесі послідовних етапів обчислень методом k-середніх кластерного аналізу виділено 3 кластери, в які потрапили об'єкти (це підприємства станом

на певний рік відповідно). Потім кожному кластеру присвоєна оцінка. На основі рейтингових оцінок аналізується діяльність підприємств у динаміці та порівняно з конкурентами, а також пропонується, які саме складові елементи потенціалу конкурентоспроможності необхідно посилювати кожному підприємству.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств

Для розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідна наявність відповідних умов: сприятливий інвестиційний клімат, реалізація державних програм сприяння розвитку бізнесу, можливість одержання недорогих кредитів, висока купівельна спроможність населення, а також ефективне та раціональне застосування ще не використаних можливостей підприємства.

Починаючи з 2008-го року інвестиційний клімат у вітчизняній молокопереробній галузі погіршився у зв'язку із початком світової фінансової кризи та нестабільністю у політичному житті країни. Державні програми розвитку бізнесу не реалізуються у повному обсязі, що значно стримує розвиток галузі в цілому. Одержання кредитів під невисокі відсотки для розширення діяльності в сучасних умовах ускладнене ситуацією на фінансовому ринку держави. Купівельна спроможність населення знизилася через знецінення національної грошової одиниці та зростання безробіття. Така ситуація у зовнішньому середовищі гальмує розвиток підприємств. Однак для того, щоб функціонувати в подальшій перспективі, необхідно використовувати активи внутрішнього середовища, а саме невикористані можливості підприємства. Їх використання сприятиме забезпеченню реалізації напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності.

На нашу думку, під невикористаними можливостями потрібно розглядати можливість зростання й удосконалення виробництва, поліпшення його кінцевих результатів (збільшення випуску та реалізації продукції, зниження її собівартості, зростання прибутку (доходу)). Для вітчизняних молокопереробних підприємств такими невикористаними можливостями на сьогодні є завоювання прихильності вітчизняних споживачів, інформування про корисність та унікальність молочної продукції.

Невикористані можливості потенціалу конкурентоспроможності характеризуються розривом між досягнутим рівнем використання ресурсів виробництва та більш повним їх використанням за рахунок ліквідації втрат, нераціональних витрат, впровадження досягнень науки і техніки. Процес створення можливостей безупинний, тому що пов'язаний з науково-технічним прогресом, удосконаленням організації праці та управління усіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Так, створення торгових марок, які у подальшому стануть загальновідомими брендами за рахунок високої якості, корисності та поживності продукції, - це основний напрям використання можливостей молокопереробних підприємств для розширення географії збуту, нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту в сучасному мінливому зовнішньому середовищі.

Основне значення для виявлення невикористаних можливостей виробництва має їх класифікація у відношенні до процесу виробництва, відповідно до якої розрізняють зовнішні та внутрішні можливості. Такий розподіл допомагає краще організувати їхній пошук і оцінити можливості, що залежать і не залежать від підприємства.

До зовнішніх відносяться можливості, які формуються під впливом ринкових умов: регіональні, районні, що залежать від забезпеченості місцевою сировиною, розподілу трудових і природних ресурсів, кліматичних умов, кооперування і спеціалізації підприємств, розташованих на території даного регіону, області, економічного району. Зовнішні можливості, як правило,

пов'язані з поглибленням спеціалізації, концентрації і кооперування виробництва, удосконаленням системи матеріально-технічного забезпечення, збуту, ціноутворення, формуванням попиту на продукцію. Дуже часто зовнішні можливості пов'язані з постачальниками сировини. На сьогодні переважна більшість молокопереробних підприємств знаходяться у великих містах, населення яких формує достатній обсяг попиту на молочну продукцію. Однак рівень розвитку виробництва молока недостатній поблизу великих міст. Тому необхідно формувати сировинні зони, які б забезпечували молокопереробні заводи молоком у достатній кількості та відповідної якості. Повне завантаження виробничих потужностей підвищує ефективність всієї молокопереробної галузі, оскільки знижується собівартість готової продукції, удосконалюється система якості на підприємствах, розширюється асортимент, застосовуються безвідходні технології, з'являється можливість платити вищу ціну за молочну сировину виробникам.

За останні роки багато молокопереробних підприємств модернізували виробництво, збільшили потужності та потребують значних обсягів високоякісного молока для виробництва продукції. Великотоварне виробництво в країні почало відроджуватися, але в економічних умовах, що склалися сьогодні, потрібно робити акцент на середньотоварне виробництво та невеликі ферми. Виробникам варто дбати про збільшення обсягів та покращення якості молока не за рахунок кількості корів, а за рахунок раціонів годівлі та утримання.

Одним із напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств є використання такої зовнішньої можливості як сприяння організації кооперативів індивідуальних здавачів молока. Оскільки в сучасних умовах основна частина молока заготовлюється в домашніх господарствах. Використовуючи компетенції молокопереробного підприємства, а саме знання, досвід та здібності персоналу, можна досягти конкурентних переваг, які полягають у тому, що буде забезпечено та

налагоджено виробництво та поставка молока належної якості у потрібному обсязі для подальшої переробки. Кооперативи зможуть забезпечувати якість молока за рахунок проведення ветеринарного обслуговування корів, надання консультацій стосовно правильного догляду за худобою та раціонів годівлі. Реалізація цих заходів дасть можливість утримувати поголів'я корів на певному рівні та забезпечити молочними продуктами не лише сільське населення, а також і частково жителів міст.

Сприяючи організації кооперативів, молокопереробні підприємства закріплюють за собою сировинні зони, що також є конкурентною перевагою. Для ефективної співпраці з кооперативами молокопереробні підприємства мають виконувати наступні рекомендації:

1. Дотримуватися правил гігієни та вимог щодо належного утримання тварин.
2. Здійснювати ідентифікацію та реєстрацію тварин, а також оптимальне використання площі для тварин.
3. Забезпечувати ведення належної документації щодо надходження кормів, засобів гігієни та санітарії лікарських препаратів.
4. Нагляд за здачею та прийманням молока.

Дотримання вище перерахованих вимог надасть можливість молокопереробним підприємствам, крім контролю за якістю молока, знизити транспортні витрати по заготівлі молока, а учасникам заготівельно-збутових кооперативів – отримувати вищу плату за молоко.

Сьогодні у молочному секторі України на першому місці стоїть проблема раціонального ведення господарства та отримання прибуткового якісного молока-сировини для переробних підприємств. Виробництво молока — це один з найскладніших процесів у тваринництві. Тут ланцюг «людина-машина-тварина» повинен спрацьовувати декілька разів на добу з однаковими інтервалами часу протягом чотирьох-п'яти років продуктивного використання тварин. Навіть незначне порушення цього поєднання викликає різні хвороби,

що призводять до зниження продуктивності. Розвиток молочного тваринництва (збільшення чисельності поголів'я, підвищення продуктивності корів) дає можливість створювати додаткові робочі місця, поповнювати сільські бюджети, що у результаті позитивно впливає на соціально-економічну ситуацію у невеликих населених пунктах.

Особливістю виробництва молока є те, що воно реалізується щоденно. А це дає можливість постійно поновлювати оборотні кошти товаровиробників, шукати шляхи ефективного використання трудових ресурсів, техніки та виробничих приміщень. Однією із цілей є досягнення високої продуктивності корів, що уможлиблює зниження собівартості виробництва молока та забезпечує високу якість молочної сировини.

Для виробників молока потрібно розробити стратегію досягнення конкурентоспроможності із застосуванням методів оптимізації поєднання усіх елементів виробничого процесу – землі, праці та техніки з відповідними інвестиційними ресурсами на основі технологічного застосування наукових досягнень, послаблення впливу природно-кліматичних умов на виробничий процес у галузі, підвищення концентрації виробництва тощо. У високорозвинутих країнах встановлено, що основними чинниками інтенсифікації та функціонування виробників молока є ступінь поділу праці, удосконалення технології та управління виробництвом, миттєва здатність застосовувати досягнення науки [85, с. 44].

У молочному скотарстві України сьогодні ще використовують малоефективні високозатратні технології утримання й доїння корів. Більше 95% корів утримують на прив'язі. Процес доїння відбувається в стійлах у молокопровід чи відра. У зарубіжних країнах із розвинутим молочним скотарством більшість корів утримують безприв'язно і доять у спеціальних залах. Поширення доїльних залів із сучасним обладнанням швидко прогресує. Так, у Нідерландах понад 96% корів утримують безприв'язно і доять у залах, у США — близько 80%, Німеччині — 70%. Безприв'язне утримання та доїння у

залах знижує витрати праці до 1,5 - 2,0 люд.-год. на 1 ц молока (у 6 - 8 разів менше від середніх показників по Україні), зменшує і кількість захворювань корів маститами до рівня 2 - 3%, дає можливість отримати високоякісне молоко, вести племінну роботу на належному рівні, створити комфортні умови праці оператору машинного доїння [60]. Основною перевагою цих технологій є те, що вони дають змогу автоматизувати процеси доїння, згодовування концентратів, зоотехнічного та ветеринарного обслуговування тварин.

Переваги доїльних залів підтверджуються досвідом роботи господарств різних регіонів України, які за останні роки впровадили у себе сучасні зали. За розробленою спеціалістами технічною документацією проведено реконструкцію молочних ферм з будівництвом доїльних залів у агрофірмі «Обрій» (Шишацький район, Полтавська область), племзаводі ім. Шмідта (Очаківський район, Миколаївська область) та ін. Ці господарства на власному досвіді переконались, що доїльний зал дає реальну можливість одержати в теперішніх складних економічних умовах прибуткове молоко. У доїльному залі один оператор може обслуговувати залежно від типу установки і рівня її автоматизації близько 200 корів, тобто у 6 - 10 разів більше від середнього показника по Україні. Рівень захворювання корів маститами при цьому в 3 - 5 разів менше, ніж при доїнні в стійлах у молокопровід чи відра. Молоко з доїльного залу за якістю відповідає всім вимогам стандартів, що діють в Україні [54, с. 118].

Для підвищення економічної ефективності необхідно запроваджувати сучасні технології та обладнання, що сприятиме використанню можливостей підприємств для виробництва якісного молока. У свою чергу, ці заходи підвищать потенціал конкурентоспроможності як виробників, так і переробників молока.

Розглянувши зовнішні можливості, перейдемо до внутрішніх можливостей розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Внутрішні можливості відображають запаси, які можуть бути використані конкретним підприємством. Виділяють три рівні можливостей відповідно до ступеня їх доступності:

1-й - наявні можливості: вільні площі; устаткування, яке не використовується; невикористана сировина; нереалізовані раціоналізаторські пропозиції тощо.

2-й – площі, які використовуються не достатньо раціонально, устаткування, яке працює не на повну потужність і т. ін.

3-й - елементи виробничого процесу, що використовуються неінтенсивно.

Застосування зазначених можливостей у якості складових елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства розрізняється залежно від присвоєного їм рівня. Так, можливості 1-го рівня можуть бути використані після проведення їх інвентаризації та визначення стратегічних і найбільш ефективних напрямів їх використання.

Для реалізації можливостей 2-го рівня необхідно проаналізувати ступінь завантаження виробничих потужностей, ступінь невикористання наявних ресурсів; перегрупувати роботу так, щоб за рахунок повного завантаження окремих структурних підрозділів, одиниць устаткування, звільнити інші елементи виробничого процесу для їх використання у процесі ресурсного забезпечення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Реалізація можливостей 3-го рівня передбачає проведення аналізу ступеня інтенсивності використання виробничих потужностей, устаткування, ресурсів і наступного впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничого процесу. При цьому варто враховувати необхідність пошуку додаткових внутрішніх і зовнішніх можливостей при формуванні елементів потенціалу конкурентоспроможності та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства. В якості основних напрямів використання можливостей можна виділити:

- формування механізму активного розвитку на підприємстві;

- розробку процесів розширення господарської самостійності структурних одиниць підприємства;
- організацію фінансового планування;
- підвищення ефективності систем маркетингу і стимулювання збуту;
- запровадження системи управління витратами;
- визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- активізацію інноваційної діяльності [104].

Таким чином, одним з пріоритетних завдань системи управління підприємством є активний пошук, виявлення можливостей і ресурсів підприємства серед елементів потенціалу конкурентоспроможності. Тобто необхідно визначати найбільш вигідні напрями ресурсопотоків, що дозволять забезпечити досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами і максимальною ефективністю. В умовах мінливого зовнішнього середовища це означає реалізацію наступної послідовності кроків:

- раціональне забезпечення елементів потенціалу конкурентоспроможності необхідними ресурсами;
- формування оптимальної і найбільш результативної структури потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- адаптація до умов функціонування підприємства під впливом зовнішніх факторів.

Отже, для реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства потрібно забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів і можливостей підприємства з метою максимально ефективного виконання стратегії на всіх етапах його діяльності.

Для досліджуваних підприємств, а також і для інших підприємств молокопереробної галузі України слід зазначити, що потрібно постійно шукати та використовувати можливості розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Потенціал підприємств як Хмельницької області, так і всієї України є дуже великим. При вкладанні коштів у виробництво та переробку молока, а також

при ефективному менеджменті через декілька років можна буде отримувати 20-30 млн. тонн молока. Таке молоко буде якісним за рахунок використання сучасних технологій, досвіду та знань спеціалістів у молокопереробній галузі. Матеріальною базою можуть бути приватні інвестиції, однак для розвитку галузі мають бути створені сприятливі умови державою та місцевими органами влади. Інвестори, маючи гарантії, щодо можливості працювати у прозорому зовнішньому середовищі, будуть зацікавлені в тому, щоб на підприємствах виготовляти широкий асортимент молочної продукції, збільшувати обсяги виробництва тощо. Як наслідок, підприємства будуть конкурентоспроможними, що дасть можливість стабільно працювати, одержувати прибуток, планувати діяльність на довгострокову перспективу.

Очевидно, що високий рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства за короткий проміжок часу не може бути досягнутий. Для цього потрібний певний період часу, а також послідовні, узгоджені та добре продумані дії. Забезпечення молокопереробних підприємств молоком лише від сільськогосподарських підприємств ускладнене через складну економічну ситуацію в країні, а також досить тривалий період зростання продуктивного молочного стада, що складає до 5 років. Розвиток має бути і в індивідуальних селянських господарствах: утримання не 1-3 корів, а організація заготівельно-збутових кооперативів. Доцільно розвивати, крім великотоварних, також і середні ферми середньою чисельністю 150 корів, оскільки потрібно враховувати економічну доцільність, територіальну особливість місця розташування ферми та близькість до населених пунктів.

Більшість областей України виробляють більше молока, ніж споживають їх жителі. За відношенням споживання молока до його виробництва області країни можна поділити на 3 групи:

1. Області, які не забезпечують свій внутрішній попит:

Автономна Республіка Крим, Дніпропетровська, Донецька, Київська та Харківська.

2. Області, які забезпечують власний попит з можливим незначним вивозом:

Закарпатська, Запорізька, Луганська, Одеська.

3. Області, які забезпечують внутрішній попит і вивозять значний обсяг молока:

Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька та Чернігівська [85, с. 57].

Підприємствам, які досліджуються в роботі, виходячи з їхнього місця розташування (відносяться до 3-ї групи), необхідно активно співпрацювати з виробниками молока в самій області, що дозволить економити кошти на транспортуванні молока. Ця співпраця полягає у підтримці та заохоченні як сільськогосподарських підприємств, так і домашніх господарств до збільшення виробництва молока та поліпшення його якості. Молокопереробні підприємства мають комплексно підходити до співпраці з виробниками молока. У процесі дослідження встановлено, що виробники молока також повинні бути промисловцями. Мається на увазі, що виробництво молока потрібно автоматизувати, використовувати сучасне обладнання та досягнення науки при управлінні молочним стадом на всіх етапах його розвитку. Перехід від ручної праці, яка є високозатратною, до високопродуктивної роботи є основою для прибуткового ведення бізнесу. Усвідомлення цього надасть виробникам молока можливість задовольняти попит з боку молокопереробних підприємств та сприяти активному розвитку галузі.

В Україні є найголовніша невикористана можливість, а точніше запас. Цим запасом є земля. Наприклад, в Європі немає такої достатньої кількості родючих земель, пасовищ і один гектар землі коштує 200-300 тис. євро [12, с. 37]. Наявність достатньої кількості пасовищ є однією з можливостей для розведення та випасання корів, що у подальшому забезпечить молокопереробну галузь потрібною кількістю сирого молока.

Використання зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємств є одним із напрямів покращення складових потенціалу конкурентоспроможності. Так, переробні підприємства, які аналізуються в роботі, мають різну технічну оснащеність, продукція випускається з різними затратами. Якщо підприємства завантажені на 100%, то собівартість такої продукції є значно нижчою. Якщо завантаженість підприємств нижче 50%, то підприємства, як правило, працюють збитково. Висновок полягає в тому, що керівництво підприємств має забезпечити своєчасне та у потрібному обсязі постачання якісного молока для подальшої його переробки.

Враховуючи вище описані напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі та вступ України до Світової організації торгівлі, автором запропоновані наступні рекомендації:

1. Державна підтримка має здійснюватися до тих пір, поки стимулювання розвитку галузі не досягне бажаного результату. На наш погляд, все, що стосується роботи галузі, — нормативно-правові акти, закони, стандарти, рекомендації державним структурам, — необхідно погоджувати з професійними організаціями та галузевими науково-дослідними інститутами. Це сприятиме уникненню розбіжностей. В Україні інтереси виробників і переробників молока представляє Спілка молочних підприємств, створена у вересні 2001 року, а також Український клуб аграрного бізнесу, Національна асоціація молочників України «Укрмолпром». Дані організації звертаються до уряду та місцевих органів влади з різними пропозиціями щодо впровадження конкретних заходів для покращення розвитку галузі та її інтеграції у міжнародний економічний простір. Так, однією з пропозицій щодо збільшення обсягів виробництва молока «екстра класу» є доплата за нього у розмірі 20% від ціни.

2. Орієнтир потрібно брати на розвиток середніх, великих товаровиробників, фермерства, кооперації. У розвинутих країнах немає

дрібнотоварного виробництва — 2, 3, 4 корови на сім'ю. Ситуація, яка сьогодні склалася у молочному тваринництві, є основною причиною неконкурентоспроможності української продукції на зовнішньому ринку. Так, молокопереробні підприємства через низьку якість сировини втрачають значні суми при реалізації молочної продукції на зовнішньому і російському ринках. За сухі молочні продукти (казеїн, наприклад) вітчизняні підприємства отримують за 1 тону на 300 — 400 дол. США менше, ніж європейські підприємства [56, с. 8].

Для виробників молока незалежно від розмірів необхідно розробити стратегію виходу на параметри конкурентоспроможного виробництва із застосуванням методів оптимізації поєднання всіх елементів виробничого процесу - землі, праці та техніки з відповідними інвестиційними ресурсами на основі технологічного застосування наукових досягнень, послаблення впливу природно-кліматичних умов на виробничий процес у галузі, підвищення концентрації виробництва тощо. У високорозвинутих країнах відмічено, що оптимальний ступінь поділу праці, удосконалення технології та управління виробництвом, миттєва здатність застосовувати досягнення науки - основні чинники інтенсифікації і функціонування товаровиробників у сфері бізнесу. Тільки наукомісткий тип інтенсифікації в молочному скотарстві забезпечить як досягнення конкурентних рівнів молочної продуктивності тварин, так і ресурсозбереження всього технологічного й маркетингового ланцюгу системи «виробництво – збут» молочної продукції.

3. Для задоволення внутрішніх потреб України та виходу на міжнародні ринки виробників молочної продукції потрібно відроджувати високопродуктивну худобу шляхом селекції із середніми надоями 9000 кг на рік.

4. Переїмати досвід успішних країн у розвитку молокопереробної галузі. Наприклад, створення Української універсальної товарної біржі, як це зроблено у Білорусії, дало б можливість розширити мережу збуту по всьому світові. В

Україні функціонують лише регіональні товарні біржі, які не мають спільного програмного забезпечення. Це не сприяє поширенню інформації серед усіх учасників ринку та діяльності в єдиному просторі. Механізм взаємодії учасників біржі повинен полягати у створенні спеціальної програми та спільного інформаційного простору, що дозволить широкому колу підприємств не лише з різних регіонів України, а й з інших країн володіти інформацією про стан вітчизняного молочного ринку та здійснювати операції з купівлі або продажу молочної продукції.

Доцільно вивчити досвід і Сполучених Штатів Америки у молокопереробній галузі. У США розвинене великомасштабне молочне виробництво із застосуванням сучасних досягнень науки та техніки. Наприклад, на фермі, де нараховується 2500 корів, чисельність обслуговуючого персоналу складає 18 чоловік. Оплата праці погодинна, переважає шестиденний робочий тиждень, процес доїння тварин автоматизований.

Варто зазначити, що у молокопереробній галузі США існують лабораторії, які підпорядковуються спеціальній Дорадчій службі, що створена при уряді. Представники лабораторій виїжджають на ферми, роблять аналізи молока, ведуть облік усіх корів в країні та передають одержані результати у Дорадчу службу. Завдяки цьому будь-яке молокопереробне підприємство може перевірити параметри молока тієї ферми, з якою воно співпрацює, оскільки має доступ до бази даних Дорадчої служби. Усі ці факти є свідченням високої технологічної культури в галузі. У американських вищих навчальних закладах відповідного профілю студенти мають можливість багато занять проводити на фермах або молокопереробних заводах, що сприяє формуванню глибоких знань у майбутніх фахівців.

У США ціна на молоко-сировину формується, виходячи з ціни продажу масла, сухого молока та сиру на Чикагській товарній біржі і становить 30-42 центів за 1 л молока [163].

5. Звільняти виробників молока та переробні підприємства від митних зборів і оплати ПДВ при імпорті спеціалізованого устаткування, яке не випускається в Україні, що сприятиме активному інноваційному розвитку галузі.

6. Заходи, спрямовані на поліпшення роботи в галузі, мають бути комплексними і ефективними, що сприятиме розвитку конкурентоспроможного виробництва сировини і випуску в широкому асортименті безпечної та якісної молочної продукції. Національний ринок молока і молочних продуктів України, в тому числі на регіональному рівні, має створюватися також під впливом цілеспрямованої державної політики та регулювання, ґрунтуючись на законах ринку та досвіді країн з розвиненою ринковою економікою. Майже на кожному етапі необхідне державне регулювання, тому необхідно здійснити такі заходи:

- встановити мінімальний поріг закупівельної ціни, яка б забезпечувала відшкодування переробними підприємствами витрат виробників за реалізоване їм молоко;
- удосконалити цінову, грошово-кредитну та податкову системи, які б відповідали інтересам виробників і споживачів продукції;
- підтримувати належний рівень конкуренції на ринку;
- відмінити ставку ПДВ на молоко та молочні продукти, які є товарами першої необхідності і включені до споживчого кошика, на основі якого розраховується прожитковий мінімум на період виходу галузі з кризи;
- регулювати попит населення на молоко і молочні продукти, насамперед шляхом підвищення його купівельної спроможності;
- стежити за підвищенням показників якості сировини і молочної продукції з метою зміцнення вітчизняних позицій на світовому ринку продовольства.

3.2. Формування елементів потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку підприємства залежить, по-перше, від його потенційних можливостей, ефективності використання необхідних ресурсів та, по-друге, спроможності формування потенціалу конкурентоспроможності. Сучасний етап розвитку національної економіки передбачає використання науково обґрунтованих принципів функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Активно задіяний потенціал є головним стабілізуючим фактором економічного зростання та стійкого функціонування підприємства. Потенціал конкурентоспроможності забезпечує реалізацію потенційних можливостей та використання конкурентних переваг підприємством у мінливому зовнішньому середовищі. Для виконання завдань, що постійно виникають у діяльності підприємства, потрібно чітко розробити шляхи формування елементів потенціалу конкурентоспроможності. Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства знаходяться між собою у тісному взаємозв'язку. Значущість кожного структурного елемента в структурі потенціалу конкурентоспроможності зумовлена специфікою галузі, до якої належить підприємство.

На сьогодні у молокопереробній галузі склалася ситуація, за якої процес формування елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємств уповільнений. На процес формування впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори підприємств. До зовнішніх відносяться економічні, соціальні, політичні та юридичні умови, в яких функціонує підприємство. Особливу роль відіграють умови конкуренції на ринку ресурсів (сире молоко, обладнання, інгредієнти) та умови конкуренції безпосередньо на ринках молочної продукції. Внутрішні фактори складаються із стратегії підприємства, досвіду і навичок

менеджерів, принципів організації та ведення бізнес-процесів, якими керуються на підприємстві, моральних цінностей та амбіцій керівників, а також корпоративної культури на підприємстві.

Враховуючи ситуацію, яка склалася у молокопереробній галузі України, автором запропоновані шляхи формування елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємств. Однак спочатку необхідно провести аналіз інформації про фактичну діяльність підприємства на даному часовому інтервалі по усіх складових елементах потенціалу конкурентоспроможності. Передбачається повна діагностика стану підприємства з метою виявлення проблем, а також можливостей, які можуть забезпечити конкурентні переваги у перспективі.

Формування такого складового елементу потенціалу конкурентоспроможності як виробничий потенціал передбачає реалізацію наступних заходів.

1. Відновлення розвитку виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах та на спеціалізованих тваринницьких фермах для забезпечення виробництва молочної продукції. Загальною проблемою для переважної більшості вітчизняних молокопереробних підприємств є нестача в потрібній кількості якісної сировини - молока, що надходить від виробників. Для великого підприємства величезна кількість постачальників на день ускладнює процес проведення ефективного контролю за якістю сировини. За умов недостатньої кількості сировини підприємства вимушені нехтувати якісною складовою заради забезпечення нормального рівня виробництва.

У процесі дослідження встановлено, що господарства населення, в яких утримуються одна-дві корови, є в певній мірі стабілізуючою формою господарювання: вони стримують спад виробництва, забезпечують сільське населення реальними коштами, зменшують соціальну напругу, сприяють зайнятості населення. Проте, на наш погляд, у перспективі такі господарства не зможуть забезпечити потреби населення у якісній та конкурентоспроможній

молочній продукції. Майбутнє - за концентрацією виробництва молока. Слід поступово об'єднувати невеликі господарства у кооперативи, не допускати подальшого скорочення поголів'я корів, розвивати великотоварне виробництво молока, де якість сировини значно вища, ніж у господарствах населення. Це підтверджується і світовим досвідом. Так, у Німеччині у сфері виробництва і збуту молока функціонують різноманітного виду кооперативні формування – від спільного на декілька сімей користування сільськогосподарською технікою до великих самостійних підприємств і об'єднань, заснованих на громадських засадах.

Тісна співпраця кооперативів і молокопереробних підприємств є взаємовигідною. Підприємства при укладанні договорів співпрацюють з кооперативом, а не з великою кількістю приватних господарів, що входять до нього. І навпаки, домогосподарства не вступають у ділові стосунки з молокопереробними підприємствами, а кооператив представляє їхні інтереси [156].

Сьогодні на переважній більшості сільськогосподарських підприємств, які утримують корів, молочне і холодильне обладнання зношене, морально застаріле і потребує заміни. Для покращення ситуації з виробництвом молока, потрібно на державному рівні допомагати сільськогосподарським підприємствам шляхом надання дешевих кредитів. Однак за умов вкрай напруженого фінансового стану України підтримка держави в отриманні недорогих кредитів є мало ймовірною.

Отже, для збільшення кількості та поліпшення якості молока можна запропонувати два можливих шляхи:

- 1) реконструкція старої ферми та поліпшення управління нею;
- 2) будівництво нової ферми.

Реконструкція старої ферми та поліпшення управління нею передбачає виконання наступного комплексу заходів:

а) дотримання ветеринарних та санітарно-гігієнічних правил при доїнні корів, що призводить до збільшення кількості якісного молока;

б) поліпшення раціонів кормів для худоби. Незбалансовані раціони призводять до зменшення продуктивності та якості молока;

в) збільшення виробництва кормів та поліпшення умов утримання стада [96, с. 36]. Крім виробництва кормів, потрібно також і правильно їх зберігати. Втрати при збереженні кормів на українських підприємствах становлять до 30% від загальної кількості, а в Сполучених Штатах Америки від 2% до 5%.

На продуктивність корів великий вплив мають умови утримання. Необхідно, щоб тварини утримувалися в чистоті, сухих та просторих корівниках. На зростання продуктивності корів позитивно впливає дотримання наступних рекомендацій:

- створення належного мікроклімату у приміщеннях, де утримуються тварини;
- належна годівля і поїння;
- правильне лікування;
- запобігання інфекційним захворюванням;
- належне транспортування тварин.

Даний шлях покращення стану на підприємстві не потребує таких значних інвестицій, як будівництво нової ферми. Хоча останній є найбільш ефективним шляхом формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства та відповідає сучасним вимогам розвитку молочного виробництва. Витрати на створення нового стійла представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на одне стійло при будівництві нового молочного комплексу

№ п/п	Статті витрат	Сума, тис. євро
1	2	3
1	Будівництво та обладнання	1,99
2	Племінні нетелі (українські)	1,13
3	Інвестиції в техніку для кормовиробництва	1,02

<i>Продовження таблиці 3.1</i>		
1	2	3
4	Інвестиції в обігові кошти для виробництва молока	1,16
	Разом:	5,30

Джерело: за розрахунками Міжнародної фінансової корпорації [96, с. 37].

Як видно з таблиці, будівництво нової ферми, наприклад на 100 – 150 корів, потребує значних фінансових ресурсів, які можуть дозволити собі не всі підприємства. Для реконструкції старої ферми та поліпшення системи управління нею потрібно набагато менше коштів – до 1 тис. євро на одне стійло.

З аналізу інших джерел інформації випливає, що на створення одного стійла передбачається від 6,48 до 8 тис. євро (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння витрат на створення одного стійла з різних джерел

№ п/п	Джерело інформації	Сума, тис. євро
1	Розрахунки Міжнародної фінансової корпорації (IFC)	5,30
2	Програма розвитку молочного скотарства України до 2015 р.	6,48
3	Українська аграрна конфедерація (УАК)	7 – 8
	В середньому:	6,43

Джерело: [96, с. 37; 118].

Визначивши середній обсяг інвестицій, виникає питання пошуку джерел фінансування проекту. Вирішення цього питання для виробників молока передбачає декілька варіантів:

- власними зусиллями можна проводити реконструкцію, якщо є фінансові можливості;
- шукати інвесторів серед молокопереробних підприємств, адже сьогодні виробники молочної продукції потребують значних та постійних обсягів надходжень якісної сировини і є зацікавленими у налагодженні тісної співпраці

з виробниками молока. Прикладом є співпраця ВАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» з сільськогосподарськими підприємствами. Молокопереробне підприємство заковує обладнання для зберігання та охолодження молока у шведського підприємства «ДеЛаваль» [119] для своїх постачальників з відстрочкою платежу на один рік. Потім передає це обладнання сільськогосподарським підприємствам, але вже з відстрочкою платежу терміном на два роки. Такими діями ВАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» забезпечує собі гарантовані обсяги надходження якісного молока та закріплює за собою сировинну зону;

– будівництво нової ферми за кошти молокопереробного підприємства. Можливий такий варіант: молокопереробне підприємство кладе кошти на депозит в банк. Цей самий банк видає кредит сільськогосподарському підприємству. Схематично це має вигляд:

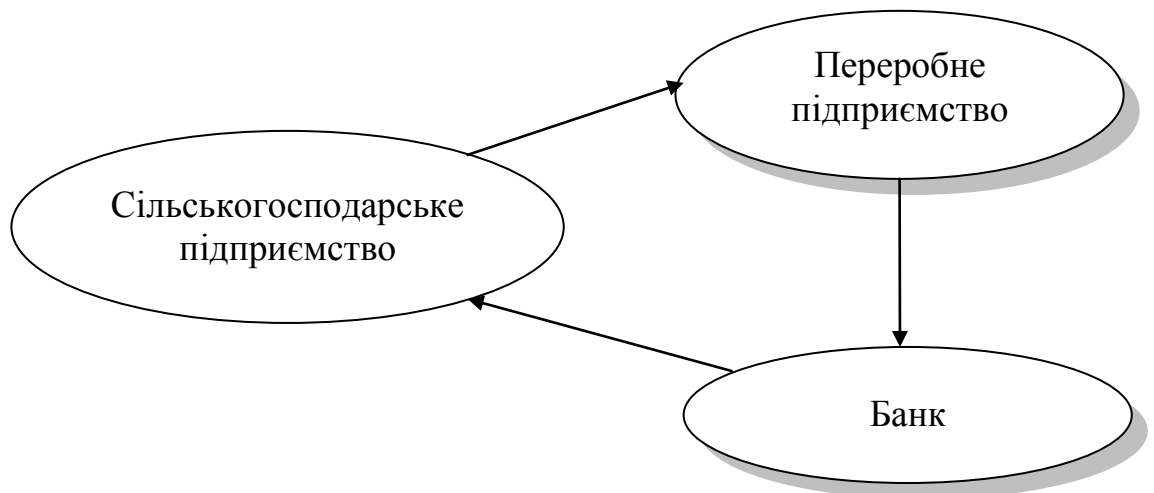


Рис 3.1 Схеми співпраці між сільськогосподарським підприємством, молокопереробним підприємством та банком

Такий варіант фінансування підприємств з виробництва молока був найбільш можливим до початку проявів фінансової кризи в Україні. Середня ставка за депозитами становила 14% річних, а за кредитами – 17%. У загальному підсумку плата за кредит становила $17\% - 14\% = 3\%$.

На сьогодні у банківському секторі спостерігається наступна ситуація: середня ставка по депозитах становить 20%, а середня ставка по кредитах –

30%. Різниця складає вже $30\% - 20\% = 10\%$. За даних умов не багато молокопереробних підприємств зможуть профінансувати будівництво нової ферми, хоч це і дало б їм можливість працювати на повну потужність, отримуючи молоко належної якості для виробництва продукції.

2. Наступним заходом, який сприятиме формуванню виробничого потенціалу, є активне використання потенційних можливостей підприємства. Передбачається врахування виробничих програм з позиції їх загального ресурсного забезпечення та інформаційно-аналітичного супроводу процесу формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Як уже зазначалося, тісна співпраця молокопереробних підприємств з сільськогосподарськими підприємствами забезпечує повний контроль над виробництвом молока. Створення вертикально інтегрованих структур не є доцільним, тому що виробництво і переробка молока – це два окремі види діяльності, які потребують різних вмінь та знань. Проте капіталовкладення у молочне виробництво є на сьогодні необхідною умовою для подальшого розвитку молокопереробних підприємств.

Підприємства з виробництва молочної продукції розширюються шляхом придбання інших молокопереробних заводів, які вони переоснащують та на яких впроваджують нові технології. Збільшення масштабів виробництва призводить до зниження собівартості виробництва, розширення асортименту, завоювання прихильності широкого кола споживачів.

Стабільна та ритмічна робота молокопереробних підприємств, рівень використання їх виробничих потужностей безпосередньо залежать від забезпечення сировинною базою та системи управління. Кількісні та якісні характеристики сировинної бази обумовлюють основні техніко-економічні показники діяльності переробних підприємств. Для ефективної діяльності всі процеси, які передбачають автоматизацію, потрібно автоматизувати, а людський фактор залишається там, де автоматизація є неможливою.

Наведені вище заходи передбачають активне формування виробничого потенціалу підприємств, що, у свою чергу, сприятиме формуванню й інших складових потенціалу конкурентоспроможності, оскільки всі його елементи є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Так, створення власної сировинної зони сприятиме забезпеченню динамічного функціонування, підвищенню ефективності виробництва на переробних підприємствах, безперебійному постачанню населенню екологічно чистої, якісної, конкурентоспроможної продукції. На сьогодні молокопереробні підприємства найбільше зацікавлені у розвитку молочного виробництва, оскільки кінцева їх мета – вихід на зарубіжні ринки з конкурентоспроможною продукцією.

Варто також зосередити увагу на розвитку елементів потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств за рахунок формування ефективного організаційно-управлінського потенціалу, що передбачає виконання наступного комплексу заходів:

1. Проведення оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу його елементів. Тобто молокопереробні підприємства мають аналізувати рівень використання складових потенціалу конкурентоспроможності у кінці звітної періоду. Наприклад, доцільно розробити звіт з контролю за якістю сировини. При складанні звіту вказувати перелік проблем, що можливо або неможливо вирішити, а також способи подолання даних проблем. Як приклад, розглянемо проблеми, які часто трапляються на підприємствах.

Форма звіту може мати наступний вигляд (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Звіт з контролю за якістю сировини молокопереробного підприємства

Перелік проблем	Тип проблеми (підлягає вирішенню або ні)	Спосіб виправлення	Терміни виконання
1. Надходження неякісного молока від постачальника А	Можна усунути	Жорсткий контроль при прийманні молока та перевірка процесу виробництва молока	Протягом одного місяця
2. Затримка поставки молока від постачальника Б	Можна усунути	Розірвання договору про співробітництво або прописування у договорі більш жорстких штрафних санкцій	Протягом одного тижня
3. Надходження неякісних інгредієнтів для виробництва молочної продукції	Можна усунути	Розірвання договору про співробітництво або прописування у договорі більш жорстких штрафних санкцій	Протягом двох тижнів

Складено автором.

2. У процесі реалізації стратегії підприємства потрібно проводити порівняльний аналіз відповідності економічних умов і потенціалу конкурентоспроможності з метою виявлення дестабілізуючих факторів, що обмежують потенційні можливості господарюючого суб'єкта.

Ефективне використання можливостей підприємства допоможе уникнути або послабити вплив загроз. Наприклад, збільшення обсягів виробництва молочної продукції з високоякісного молока надасть можливість вітчизняним підприємствам конкурувати з продукцією підприємств країн, що входять до СOT.

3. Оцінювання розроблених заходів і витрат на їхнє здійснення. Насамперед, для кожного заходу оцінюється його ефективність на одиницю витрат. За результатами проведеної оцінки всі розглянуті проекти впорядковуються за ступенем зменшення їх ефективності. При невідповідності потенційних можливостей і необхідних витрат варто сформулювати нові проекти з одночасним нарощуванням потенціалу.

Багато молокопереробних підприємств вирішують проблему забезпечення сировиною власними зусиллями, створюючи власні програми по підтримці тваринництва і, відповідно, мінімізації своїх ризиків щодо забезпечення молоком. Такі програми вже працюють на ВАТ «Галактоні», ВАТ «Шосткінському ММК», ДП «Мілкіленд Україна».

Ще один варіант вирішення проблеми полягає в тому, що молокопереробні підприємства ініціюють створення кооперативів індивідуальних виробників молока. На сьогодні не кожне молокопереробне підприємство може дозволити собі виступити інвестором у створенні нової молочної ферми. Об'єднання господарств населення у кооперативи разом з переробниками дає змогу створювати пункти заготівлі молока, обладнувати їх ємностями з охолодженням, організувати механічне доїння корів, навчати власників худоби правилам санітарії, забезпечувати їх необхідним інвентарем, а також закріплювати за переробними підприємствами сировинні зони. Прикладом є Польща, яка за фінансової підтримки держави за три роки від дрібнотоварного виробництва перейшла до процесів концентрації у галузі та до спеціалізації підприємств на виробництві певних видів молочної продукції.

У Франції молоко для промислової переробки закуповується у фермерських господарствах з чисельністю не менше 50-ти корів, в Польщі - понад 14 корів. Ці господарства мають відповідні умови утримання худоби і дозвіл на реалізацію. Тому в Польщі сировина з гатунком «екстра клас» становить 95% сировини [84].

4. Реалізація розроблених заходів, спрямованих на формування елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства, з наступним їхнім коригуванням. При цьому слід враховувати ситуацію, що складається на ринку молочної продукції як України, так і країн світу.

Потенціал конкурентоспроможності молокопереробних підприємств може бути забезпечений за рахунок впровадження системи менеджменту якості, що задовольняє вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9001:2000 або ISO серії 22000:2005 [113]. Підприємство, яке отримує сертифікат якості серії ISO, має можливість виходити на закордонні ринки зі своєю продукцією. Адже підприємство заноситься до відповідного реєстру підприємств, що пройшли сертифікацію. У свою чергу, це інформує учасників міжнародного ринку, що можна співпрацювати з таким підприємством.

Відповідно до стандартів ISO, в яких відображено міжнародний досвід управління якістю, підприємство досягає успіху за наступних умов:

- 1) якість стане турботою всіх членів підприємства, а не тільки керівників;
- 2) про досягнення необхідної якості будуть дбати при виконанні усіх функцій на підприємстві та на всіх стадіях життєвого циклу продукції від початку розробки до утилізації.

У зв'язку з цим в міжнародних стандартах запроваджено поняття «петля якості», що означає концептуальну модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях – від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

Петля якості складається з ряду функцій. Кожна функція бере участь у забезпеченні наступної й у досягненні необхідної якості.

Перелік функцій петлі якості такий:

1. Маркетинг, пошук та дослідження ринку.
2. Проектування і розробка продукції.
3. Підготовка і розробка виробничих процесів.
4. Матеріально-технічне постачання.
5. Виробництво.
6. Контроль, проведення випробувань і обстежень.
7. Упаковка та зберігання.
8. Реалізація та розподіл.
9. Монтаж і налагодження.
10. Технічна допомога та обслуговування.
11. Дії після продажу.
12. Утилізація та повторне використання.

Неякісне виконання кожної з цих функцій не забезпечує досягнення бажаної якості.

Мотивами, що змушують підприємства створювати та впроваджувати системи менеджменту якості, виступають новітні наукові розробки та досвід передових підприємств світу. Підприємства отримують можливість підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні переваги у сфері якості продукції та задоволення потреб своїх споживачів [51, с. 244].

Система менеджменту якості передбачає прописування усіх бізнес-процесів та політики виробництва. Кожний процес на виробництві повинен бути чітко прописаний за такою схемою: Бізнес процес – Операція – Стандарт – Контроль – Ризик.

Наприклад, закупівля молока передбачає процес приймання молока від постачальника, перевірку якості згідно державного стандарту, контроль за

процесом приймання молока на підприємстві та у випадку поставки неякісного молока відшкодування збитків.

Наступним кроком після впровадження системи менеджменту якості є система управління безпекою харчових продуктів на основі принципів концепції НАССР (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points). У країнах Європейського союзу НАССР давно вже є обов'язковою умовою для молокопереробних підприємств.

Система НАССР передбачає прописування контрольних точок дотримання якості продукції під час виробництва. Основою системи НАССР є оцінка причин небезпек, які можуть впливати на харчовий продукт на всіх ланках виробництва, зберігання, реалізації та використання. Весь процес виробництва потрібно розділити на блоки і в кожному запровадити системи контролю за потенційними ризиками. Детальний аналіз потенційних загроз, кваліфіковане і сумлінне виконання операцій фахівцями підприємства та належна документація, яка підтверджує постійний контроль за критичними точками небезпеки, дають змогу мінімізувати брак і точно виявити «слабку ланку» у процесі виробництва.

Важливою особливістю впровадження системи НАССР на молокопереробних підприємствах є необхідність розглядати технологічний ланцюг повністю - від надходження сировини до відвантаження готової продукції для подальшої реалізації.

Впровадження системи НАССР є не лише вимогою українського законодавства чи умовою для виходу на зовнішні ринки. Ця система допоможе підприємствам використовувати можливості свого виробництва та оперативно реагувати на різні ситуації:

– діагностувати проблеми виробництва та відповідно на них реагувати;

- слідкувати за якістю молока, що надходить на переробку, та обмежувати негативний вплив у разі погіршення показників якості сировини на виробництво молочної продукції;
- розширювати асортимент молочної продукції;
- страхувати якість сировини та кінцевої продукції;
- ефективно захищати репутацію власного бренду тощо.

Повне впровадження системи НАССР – процес середньостроковий (від 2 до 4 років) [145, с. 28]. Однак, беручи до уваги вступ України до СОТ, вітчизняним підприємствам варто починати впроваджувати систему НАССР, щоб не втратити власних позицій та підвищити потенціал конкурентоспроможності. Адже після впровадження системи менеджменту якості ISO серії 9001:2000 або ISO серії 22000:2005 та НАССР молокопереробне підприємство може отримати Європейський сертифікат відповідності, який дозволяє експортувати продукцію на зарубіжні ринки. Характеристика систем менеджменту якості ISO серії 9001:2000, ISO серії 22000:2005 та НАССР представлені у Додатку 3.

Система менеджменту якості ISO серії 22000:2005 є більш досконалою за систему менеджменту якості ISO серії 9001:2000. Також ISO серії 22000:2005 має багато спільних моментів з системою НАССР. Різниця полягає в тому, що ISO 22000:2005 передбачає оцінку методології конкретних заходів впровадження системи менеджменту якості на підприємстві, в той час як головне завдання системи НАССР полягає у аналізі небезпек та контрольних точок для забезпечення виробництва безпечних продуктів харчування.

Багато молокопереробних підприємств вже отримали сертифікат ISO серії 9001:2000. Однак є й такі, що не мають сертифікату менеджменту якості. У даному випадку можна рекомендувати впровадження системи менеджменту якості ISO серії 22000:2005, що свідчить про прагнення підприємства до розвитку потенціалу конкурентоспроможності. У процесі отримання

сертифікату підприємства одержують можливість розробляти та реалізовувати рішення, які підвищують якість та ефективність функціонування.

Слід зазначити, що молокопереробна галузь є активним джерелом забруднення навколишнього середовища. Тому в сучасних умовах постає питання екологізації галузі, тобто застосуванні комплексних, ресурсозберігаючих безвідходних технологій з ефективною переробкою вторинних ресурсів (сироватки, маслянки, пісного молока). Питома вага таких технологій в Україні є невисокою, хоча деякі молокопереробні заводи займаються сушінням сироватки. Переробка вторинних ресурсів забезпечить направлення додаткових обсягів молочних продуктів на харчові цілі, які багаті на комплекс біологічно активних речовин при мінімальній енергетичній цінності [85, с. 34].

Для того, щоб продемонструвати прагнення підприємства до забезпечення охорони навколишнього середовища та постійне вдосконалення його роботи відповідно до особливостей ринкової кон'юнктури, проводиться сертифікація за стандартом ISO серії 14001:2004. ISO серії 14001:2004 – це сертифікація системи управління навколишнім середовищем, що визнається міжнародними організаціями та сприяє укріпленню ділової репутації підприємства. Крім того, впровадження даного стандарту допоможе забезпечити дотримання природоохоронного законодавства, знизити ризики штрафних санкцій, а також зменшити енергоспоживання, досягти економного використання ресурсів та скорочення витрат [113].

Сьогодні в Україні налічується велика кількість компаній, які пропонують професійні послуги у сфері сертифікації послуг та систем менеджменту. Спочатку представниками компанії проводиться аудит підприємства. Орієнтовна вартість сертифікаційного аудиту 5 тис. дол. Сертифікат видається на три роки. Для його підтвердження проводиться

повторний аудит через рік і через два. Вартість таких аудитів становить 1/3 від первісної вартості сертифікації.

Підприємства, які прагнуть до нарощення потенціалу конкурентоспроможності, повинні будувати свою діяльність таким чином, щоб постійно вдосконалювати всі процеси діяльності на підприємстві. Після отримання того чи іншого сертифікату потрібно не зупинятись на досягнутому рівні, але розвиватись далі, оскільки конкурентоспроможність підприємства – це динамічний процес, а зовнішнє середовище є швидко мінливим. Для цього проводиться аудит. Аудит – це дієвий інструмент покращення процесів на підприємстві та оптимізації ефективності діяльності, тобто він є інструментом підвищення рентабельності. За допомогою аудиторів проводиться зовнішній моніторинг внутрішніх процесів, який дає можливість покращити роботу підприємства. Аудит надає стимули для подальшої роботи, фіксує усі спроби покращення, показує, чи відбулись поліпшення в роботі підприємства після попереднього аудиту.

Розглянувши заходи по формуванню виробничого та організаційно-управлінського потенціалу молокопереробних підприємств, а також враховуючи специфіку вітчизняної молокопереробної галузі, приходимо до висновку, що необхідно активно працювати над індустріалізацією виробництва молока. Це сприятиме досягненню високого рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємствами. Одним із швидких шляхів покращення ситуації є викуп у населення корів. Адже господарства населення з кожним роком вирізають велику кількість корів. Причина цього полягає у неприбутковості утримання корів та значних витратах ручної праці. Річні надходження від продажу молока становлять, в середньому, приблизно 1000 доларів, тобто 83 долари на місяць. Від цієї суми потрібно вирахувати витрати на утримання корови (концентровані корми, лікування). У результаті прибуток складає 60 доларів [96, с. 37].

Негативним фактором для молокопереробної галузі України є також скасування дотацій Законом «Про першочергові заходи щодо запобігання негативних наслідків фінансової кризи» [118], оскільки закупівельні ціни на сире молоко, яке надходить на переробні підприємства від приватних домогосподарств знизилися. Однак частка цієї групи виробників сирого молока в останні роки складає близько 70% всього молока, що переробляється в Україні. Дана категорія виробників виявилася з січня 2009 року повністю позбавленою дотацій, одержуваних за здану на переробку продукцію.

На нашу думку, цей антикризовий закон, всупереч своєму цільовому призначенню, не сприяє послабленню наслідків кризових явищ у молокопереробній галузі.

Також і світова криза відчутно позначилася на вітчизняній молокопереробній галузі. В Україні, як і в багатьох інших країнах, знижується виробництво молочної продукції, ускладнюється процес зовнішньоторговельних операцій. Після тривалого періоду стабільного збільшення виробництва молочних продуктів і їх споживання з 2008 року спостерігається тенденція стагнації галузі, збільшення вартості сировини, а також цін на готову продукцію. У зв'язку із зниженням купівельної спроможності споживачів молокопереробні підприємства скорочують випуск більш дорогих продуктів: йогуртів, сиркових десертів. Випуск цієї групи молочних продуктів є найбільш прибутковим для підприємств. В даний період відбувається різке зміщення споживчого попиту в більш економний сегмент, наприклад, молочної продукції, що випускається в поліетиленовій упаковці. За таких умов керівництво переважної кількості молокопереробних підприємств намагається зберегти поточні обсяги виробництва. На деяких підприємствах призупиняються процеси оновлення основних фондів та введення в експлуатацію нових виробничих потужностей. Ведеться активна боротьба між молокопереробними підприємствами за збут продукції на внутрішньому ринку. В

галузі можуть функціонувати лише ті підприємства, які своєчасно інвестували в інноваційні технології та модернізацію виробництва.

Багато експертів відзначають, що закритимуться деякі молокопереробні заводи у зв'язку з нестачею оборотних коштів, дефіцитом сировини, підвищенням цін на ресурси, зміною умов оподаткування галузі та зниженням попиту на молочну продукцію. Переважно закритимуться невеликі підприємства, які не витримують конкуренції, оскільки вони не мають можливості підтримувати власний потенціал конкурентоспроможності на належному рівні. Такі підприємства можуть стати сировинними базами для великих та потужних підприємств галузі.

За таких умов досить важко формувати та розвивати елементи потенціалу конкурентоспроможності молокопереробним підприємствам. Створення великотоварних молочних виробництв, сучасних молокопереробних заводів, активна робота над формуванням належної інфраструктури молочної галузі: бірж, агроторгових домів, оптових продовольчих ринків, різних торгівельно-закупівельних підприємств – це завдання на довгострокову перспективу. Усе це дасть можливість нарощувати потенціал конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та вдосконалюватись галузі, яка за роки незалежності не досягла належного рівня розвитку.

3.3. Стратегічні пріоритети розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств

Розглянувши напрями формування елементів потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, варто зосередити увагу на стратегії та інструментах його розвитку.

Перед розробкою стратегії потрібно чітко визначити ситуацію, яка склалася на сьогодні у молокопереробній галузі України. Виділяють п'ять ситуацій [127, с. 58], в одній з яких може знаходитись галузь:

- 1) конкуренція у нових швидко зростаючих галузях;
- 2) конкуренція у галузях, що знаходяться на стадії зрілості;
- 3) конкуренція у галузі, що знаходиться у стані стагнації чи спаду;
- 4) конкуренція у розрізних галузях;
- 5) конкуренція на міжнародному ринку.

Вітчизняна молочна галузь, починаючи з 2008-го року, знаходиться у стані стагнації, що викликано світовою економічною кризою. Також негативний вплив на розвиток галузі має критичний стан справ у молочному тваринництві та зниження купівельної спроможності населення.

Вибір стратегії за таких умов передбачає використання наступних критеріїв [130, с. 92]:

1. Відповідність середовищу. Ефективна стратегія повинна відповідати умовам галузі та конкуренції, ринковим можливостям та загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентні можливості.

2. Конкурентна перевага. Успішна стратегія забезпечує стабільну конкурентну перевагу. Чим сильнішою є конкурентна перевага, що забезпечується стратегією, тим вищою є її ефективність.

3. Ефективність. Стратегія в багато разів підвищує ефективність роботи підприємства, коли вона є ґрунтовно продуманою. Правильність вибору стратегії підтверджується покращенням двох показників – прибутковості та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Для того, щоб стратегія була дійсно ефективною як за звичайних умов розвитку галузі, так і в період кризи, вона повинна відповідати внутрішньому та зовнішньому середовищу підприємства, підвищувати загальну його

продуктивність, забезпечувати досягнення та утримання конкурентної переваги. Стратегія є інструментом створення та підтримки домінування підприємства, яке базується на здатності створювати якісну продукцію на більш високому рівні, ніж це роблять конкуренти.

Як зазначає М. Портер, найбільшою помилкою для підприємств є розробка стратегії, яка передбачає конкуренцію у сфері однакових властивостей продукції [160]. Це призводить до погіршення ситуації, а саме зниження ціни або збільшення витрат. У кінцевому підсумку підприємство, яке конкурує, відстає від тенденцій ринку, втрачає свій потенціал конкурентоспроможності. Підприємства повинні намагатися бути унікальними: знаходити такі конкурентні переваги, які б забезпечували їм успіх на ринку.

Сьогодні на ринку молочної продукції підприємства використовують чотири основні стратегії:

- захоплення і утримання лідируючих позицій;
- стратегія ніші;
- стратегія швидкого вилучення капіталу;
- стратегія пожинання плодів.

Якщо говорити про підприємства, що досліджуються в роботі, то їхня продукція, крім ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза», представлена переважно на ринку Хмельницької області. Дані підприємства використовують стратегію ніші. У період гострої нестачі фінансових інструментів стає досить важко конкурувати з великими національними виробниками за прихильність споживача при збуті продукції. Результати аналізу показують, що вони повинні змінити стратегію розвитку за рахунок переорієнтації асортименту на випуск продуктів, що мають короткостроковий термін зберігання у недорогому ціновому сегменті. Ціна сьогодні відіграє майже вирішальну роль при виборі продукції, а не її якість. Можливий інший варіант - це виробництво молочних продуктів з додатковою корисністю (сприяють підвищенню імунітету,

покращенню процесів обміну в організмі людини), які випускаються в інших країнах. Наприклад, в Польщі, Італії, Франції виготовляється за спеціальною технологією живий йогурт, термін зберігання якого становить не більше одного тижня. Виробництво такої продукції може стати конкурентною перевагою підприємств, яка досягається за рахунок перевищення споживчої цінності над витратами на її створення.

Виходячи з результатів оцінки потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод», ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПП «Летичівський маслозавод», ЗАТ «Деражнянський молочний завод» та ЗАТ «Віньківці сирзавод», можна запропонувати наступні рекомендації при розробці стратегії підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності для досліджуваних підприємств.

1. ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» має позитивну динаміку збільшення значення індексу потенціалу конкурентоспроможності, хоча є слабкі сторони у внутрішньому середовищі підприємства. Ними є такі складові потенціалу конкурентоспроможності: фінансовий, маркетинговий, інформаційний та інноваційний потенціали (Р. 2, п. 2.3.). Можливості для покращення діяльності даного підприємства потрібно шукати у стабілізації фінансового стану, залученні інвестицій, розробці активної збутової програми, інформуванні як бізнес-партнерів, так і споживачів про асортимент продукції та про діяльність підприємства, проведенні постійного аналізу стану розвитку галузі, пошукові нових технологій та способів виробництва молочної продукції. Наведені заходи дозволять активніше використовувати потенціал конкурентоспроможності та підвищити загальний розвиток підприємства.

2. Значення індексу потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» з 2002 по 2004 рік було найвищим серед досліджуваних підприємств. Втрата колишніх позицій починаючи з 2005 року свідчить про те, що керівництво підприємства зупинилось у змаганні за

досягнення конкурентних переваг. Погіршення фінансового та трудового потенціалів спричинило погіршення й інших складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства. ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» за розмірами є одним з найбільших підприємств у Хмельницькій області. Керівництво підприємства повинно переглянути стратегію розвитку та проводити пошук можливостей підвищення потенціалу конкурентоспроможності, адже ресурси для цього є: наявні виробничі потужності, кваліфікований персонал, великий досвід роботи. Збільшення витрат на збут, розширення торговельної мережі, використання сучасних технологій в управлінні та на виробництві, збільшення продуктивності праці, залучення додаткових інвестицій, тобто більш ефективного використання всіх складових потенціалу конкурентоспроможності сприятиме відновленню сильних позицій підприємства.

3. Значення індексу потенціалу конкурентоспроможності ПП «Летичівський маслозавод» стрімко збільшувалося з кожним роком, хоча можливості розвитку повністю ще не активізовані. Свідченням цього є невикористання маркетингового потенціалу (нульові витрати на збут у 2003 та 2004 роках). Також можливості інформаційного та інноваційного потенціалів активно не використовуються. При цьому підприємство має досить розвинутий фінансовий потенціал. При використанні всіх складових потенціалу конкурентоспроможності значення індексу було б ще вищим. Стратегія підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності повинна бути зосереджена на одночасній взаємодії всіх його складових, оскільки вони взаємодоповнюють один одного. Проте значну увагу потрібно приділити нарощенню виробничого потенціалу, оскільки переробне підприємство для функціонування у довгостроковій перспективі повинно мати власні основні фонди.

4. ЗАТ «Деражнянський молочний завод» має досить вагомий потенціал конкурентоспроможності. Однак не всі його складові використовуються ефективно. За останній рік погіршилося фінансове становище підприємства. Можливостями в цій ситуації виступає скорочення адміністративних витрат, що в майбутньому сприятиме збільшенню всіх інших складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Стратегія підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності повинна передбачати розширення географії збуту, так як на регіональному ринку продукція підприємства себе зарекомендувала на достатньо високому рівні. Збільшення попиту активізує виробництво продукції, що є основою для подальшого розвитку підприємства.

5. ЗАТ «Віньківці сирзавод» нарощує потенціал конкурентоспроможності досить повільно. Для покращення ситуації потрібно активно використовувати всі складові потенціалу конкурентоспроможності. Особливу увагу варто приділити нарощуванню маркетингового, інформаційного, та інноваційного потенціалів, переглянути структуру фінансового та організаційно-управлінського потенціалів. Стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватись на використанні усіх можливостей підприємства.

У процесі дослідження також було виявлено, що продукція підприємств, крім ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ЗАТ «Деражнянський молочний завод», погано відома населенню. Про це свідчать невисокі значення індексу інформаційного потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал (низьке значення показника індексу витрат на збут) підприємств використовується неповністю або зовсім не використовується (нульові витрати на збут ПП «Летичівський маслозавод» у 2003 та 2004 роках). Відсутність інформації у споживачів та ділових партнерів про підприємство, нерозвинена збутова мережа призводять до того, що продукція погано представлена та не користується підвищеним попитом на споживчому ринку. А це знижує обсяги

виробництва, робить підприємство неконкурентоспроможним, тобто погіршуються фінансовий та виробничий потенціали.

Для покращення ситуації не лише на досліджуваних підприємствах, а й на багатьох інших молокопереробних підприємствах України необхідно створити торгову марку для асортименту продукції та розширювати збутову мережу. Це дозволить ідентифікувати продукцію серед інших торгових марок. Якщо продукція подобається споживачу (висока якість, поєднана з доступною ціною та привабливою упаковкою), то він частіше її купує, звісно, за наявності у місці продажу. Зародження прихильності до торгової марки перетворює її у бренд, тобто високий рівень обізнаності про товари з цією назвою та лояльне ставлення до них. Результатом є зростання обсягів продажів. Прикладом є ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза». Її продукція випускається під торговою маркою «Вершковий рай», а продукція представлена майже у всіх регіонах країни. ЗАТ «Деражнянський молочний завод» також створив власну торгову марку «Здоровий світ».

Молокопереробним підприємствам, особливо тим, які випускають продукцію, що може транспортуватись на далекі відстані, потрібно поширювати інформацію про свою діяльність, про якісні характеристики продукції та ціни на неї через мережу Інтернет у вигляді веб-сайтів. Основними функціями створення веб-сайту є:

- одержання інформації про споживачів;
- знаходження нових споживачів та завоювання їхньої прихильності;
- можливість визначення цільового споживчого сегмента для нових товарів;
- позитивний вплив на репутацію та імідж підприємства;
- покращення взаємодії з діловими партнерами;
- отримання за допомогою швидкого зворотного зв'язку інформації про рівень цін від партнерів;

– реалізація продукції.

У середньому вартість розробки веб-сайту коштує від 2500 грн., а щомісячне його утримання складає від 500 грн [102]. Відвідуючи сайт підприємства, кожен споживач може контактувати з ним: знайомитись з історією підприємства, його традиціями, а основне – дізнатись про продукцію та її споживчі властивості.

У результаті дослідження можна зробити висновок, що Інтернет надає більш дешеві способи залучення споживачів. По-перше, реклама вже не є істотною перешкодою для входу на ринок: розміщення посилань на веб-сторінках, частина аудиторії яких є цільовим споживчим сегментом підприємства, коштує дешевше, ніж реклама в традиційних засобах масової інформації. По-друге, істотно підвищується ефективність реклами завдяки її більшій персоніфікації.

Розробка веб-сайтів, торгової марки для підприємств дозволить покращити їм свій інформаційний потенціал. А оскільки складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства взаємопов'язані, то це сприятиме поліпшенню й інших його елементів.

Підсумовуючи вищезазначені теоретичні положення, можна стверджувати, що стратегія багатьох молокопереробних підприємств повинна будуватися на використанні інструментів розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Інструменти розвитку передбачають реалізацію, а потім оцінку ефективності застосування складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства, а саме ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, конкурентних переваг і компетенцій.

Ресурси, які сьогодні знаходяться у розпорядженні переважної більшості вітчизняних молокопереробних підприємств, змінюються у процесі реалізації стратегії, однак часто не забезпечують досягнення конкурентних переваг. Це обумовлено суб'єктивними і об'єктивними причинами. Наприклад,

об'єктивною причиною є надходження сировини на переробку, яка не завжди відповідає існуючим у галузі стандартам. Прикладом суб'єктивної причини є непередумані дії керівництва стосовно просування та реалізації продукції на ринку.

Можливості підприємства значно залежать від зовнішніх умов, при яких воно функціонує та піддається постійним змінам. Швидке реагування на існуючі та виникаючі можливості дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства. Такими можливостями для молокопереробних підприємств є завоювання прихильності споживачів за рахунок виробництва продукції з додатковими корисними властивостями, що сприятиме завоюванню конкурентних переваг. Керівництво кожного вітчизняного підприємства прагне володіти великою кількістю конкурентних переваг. Конкурентні переваги полягають у створенні відмінних властивостей молочної продукції, відомої торговельної марки, бренду, налагодженні каналів постачання сировини та збуту продукції, що забезпечують отримання прибутку і сприяють подальшому розвитку підприємств. Досягнення конкурентних переваг можна забезпечити за рахунок постійного спостереження за змінами у зовнішньому середовищі. Ефективне використання конкурентних переваг дозволяє виробити відповідну стратегію позиціонування молочної продукції на ринку, вибравши цільові сегменти, та зосередити на них зусилля підприємств для активного просування.

Використання ресурсів, реалізація можливостей підприємства та досягнення конкурентних переваг є неможливим без застосування компетенцій. Адже колективне знання, досвід та здібності персоналу забезпечують в поєднанні з технологіями відмінність молокопереробного підприємства від конкурентів. Якщо підприємство володіє якісними компетенціями, то воно має умови для досягнення високого рівня потенціалу конкурентоспроможності.

Оцінити ефективність застосування складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства можна за рахунок методик, що розглядалися у п. 2.3. даної роботи. Потрібно визначити інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності або індекс ПК до і після реалізації стратегії, яка передбачає застосування компетенцій підприємства для використання ресурсів, можливостей, а також досягнення конкурентних переваг.

Висновки до третього розділу

1. Невикористані можливості підприємства виступають стабілізуючими факторами діяльності. Для вітчизняних молокопереробних підприємств такими невикористаними можливостями на сьогодні є завоювання прихильності вітчизняних споживачів, інформування про корисність та унікальність молочної продукції. Представлена класифікація невикористаних можливостей стосовно процесу виробництва, відповідно до якої прийнято розрізняти зовнішні та внутрішні можливості, допомагає краще організувати їх пошук.

2. Одним із напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств є використання такої зовнішньої можливості як сприяння організації кооперативів індивідуальних здавачів молока. Використовуючи компетенції молокопереробного підприємства, а саме знання, досвід та здібності персоналу, можна досягти конкурентних переваг, які полягають у тому, що буде забезпечено та налагоджено виробництво та поставка молока належної якості у потрібному обсязі для подальшої переробки. Кооперативи зможуть забезпечувати якість молока за рахунок проведення ветеринарного обслуговування корів, надання консультацій стосовно

правильного догляду за худобою та раціонів годівлі. Сприяючи організації кооперативів, молокопереробні підприємства закріплюють за собою сировинні зони, що також є конкурентною перевагою.

3. Вимагає свого вирішення проблема використання у молочному скотарстві України малоефективних високозатратних технологій утримання й доїння корів. Потрібно використовувати зарубіжний досвід. Розвинуте молочне скотарство передбачає, що більшість корів утримується безприв'язно і будуються спеціальні доїльні зали. Переваги доїльних залів підтверджуються досвідом роботи господарств різних регіонів України, які за останні роки впровадили їх у себе.

4. Підвищення потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств потребує формування виробничого та організаційно-управлінського потенціалу. Дані шляхи передбачають максимально повну реалізацію потенційних можливостей у мінливому зовнішньому середовищі за рахунок капіталовкладень у молочне виробництво, впровадження систем менеджменту якості та управління безпекою харчових продуктів, що дозволить досягти кінцевих цілей розвитку підприємств.

5. Велика кількість молокопереробних підприємств вимагає доцільного дотримання стратегії розвитку, яка передбачає переорієнтацію виробництва на випуск продукції, що має короткостроковий термін зберігання у недорогому ціновому сегменті. Ціна сьогодні відіграє майже вирішальну роль при виборі продукції, а не її якість. Можливий інший варіант - це виробництво молочних продуктів з додатковою корисністю (сприяють підвищенню імунітету, покращенню процесів обміну в організмі людини), які випускаються в інших країнах. Виробництво такої продукції може стати перевагою підприємств, яка буде досягнута за рахунок перевищення споживчої цінності над витратами на її створення.

6. Виходячи з результатів оцінки потенціалу конкурентоспроможності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод», ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПП «Летичівський маслозавод», ЗАТ «Деражнянський молочний завод» та ЗАТ «Вінківці сирзавод», при розробці стратегії та інструментів розвитку потенціалу конкурентоспроможності як для кожного з досліджуваних підприємств, так і для всіх вітчизняних молокопереробних підприємств у цілому, мають бути формування та реалізація кожної складової потенціалу підприємства, а особливо маркетингової та інформаційної.

ВИСНОВКИ

У дисертації на теоретичному, методологічному та прикладному рівнях запропоновано вирішення актуального наукового завдання формування та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження проведено оцінку ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності на вітчизняних молокопереробних підприємствах, що дозволило виявити напрями його підвищення, а відтак - покращення показників діяльності на даних підприємствах. При цьому отримані такі основні наукові та практичні результати.

1. Потенціал підприємства складають дві компоненти: об'єктивна і суб'єктивна. На основі поєднання цих двох компонент та врахування можливостей, які має підприємство на ринку, побудовано модель формування потенціалу підприємства, що залежить від зовнішнього ринкового та внутрішнього середовищ. Потенціал підприємства - це сукупність ресурсів та можливостей, які дають можливість при їх комплексній реалізації персоналом забезпечити використання сприятливих умов, які надаються зовнішнім середовищем. Структуру потенціалу підприємства доцільно розглядати як сукупність семи основних елементів: виробничого, фінансового, трудового, організаційно-управлінського, інноваційного, маркетингового та інформаційного потенціалів, що дає можливість дослідити всі сторони його діяльності.

2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це сукупність наявних ресурсів, можливостей та компетенцій для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Компетенції є невід'ємною складовою стратегічних активів, включають знання, досвід та здібності персоналу підприємства. Аналіз структури потенціалу конкурентоспроможності підприємства сприяє виявленню ресурсів та можливостей, формуванню

конкурентних переваг й ідентифікації компетенцій. Досліджено два підходи до визначення рівнів потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість віднести його до певного рівня та виявити недоліки у роботі підприємства. Критерієм для першого підходу є масштаб діяльності підприємства, другий підхід ґрунтується на ознаці управління підприємством. Рівні потенціалу конкурентоспроможності встановлено за аналогією визначення рівнів конкурентоспроможності потенціалу.

3. Існуючі умови складного економічного становища вітчизняної молокопереробної галузі диктують необхідність реалізації комплексу заходів, що спрямовані на поліпшення ситуації в ній. Такими заходами є створення сприятливих умов для розвитку молочного скотарства, збільшення виробництва молока до обсягів, що забезпечують продовольчу безпеку країни, підвищення якості молока, створення великих господарств і сприяння організації особистими селянськими господарствами невеликих ферм, зростання обсягів надходження молока на його подальшу переробку. Членство України у СОТ ставить перед молокопереробними підприємствами завдання дотримання європейських вимог виробництва молочної продукції, що ускладнене низькою якістю молока, яке надходить від особистих селянських господарств.

4. Використання регресійної моделі, яка показує вплив виробництва молока та ціни на обсяги його надходження на переробку, дало можливість зробити висновок, що для зростання обсягів надходження молока на подальшу його переробку необхідно активно працювати над усуненням сезонності виробництва. Для подолання негативної ситуації з дефіцитом якісної сировини для виробництва молочної продукції доцільним є вивчення та використання досвіду державної підтримки молочної галузі у Росії та Білорусії.

5. Аналіз процесів конкуренції на ринку продукції із незбираного молока та ринку сирів за допомогою структурного підходу дав можливість оцінити конкуренцію за рівнем концентрації підприємств на цих ринках. Індекс концентрації (C_i), індекс ентропії (E_i) та коефіцієнт Розенблюта (HT_i).

підтверджують, що ринок продукції із незбираного молока та ринок твердих сирів України стають все більш концентрованими з кожним роком. Це свідчить про те, що найбільші підприємства активно нарощують свій потенціал конкурентоспроможності, який дозволяє забезпечувати їм лідируючі позиції на ринку. Відбуваються процеси придбання та поглинання невеликих молокопереробних підприємств, які в подальшому стають заготівельними пунктами молока для потужних підприємств.

6. У дисертації застосовано метод балів з використанням розробленої автором системи показників оцінки для визначення інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності п'яти підприємств молокопереробної галузі Хмельницької області. За допомогою даного методу можна визначити не лише основних конкурентів, які оцінювалися (за критерієм максимуму набраних балів), а також встановити, до якого з чотирьох рівнів відноситься потенціал конкурентоспроможності підприємства. Автором розроблена також методика визначення рейтингової оцінки потенціалу конкурентоспроможності, яка показує позицію підприємств відносно конкурентів. Рейтингова оцінка потенціалу конкурентоспроможності (ПК) для досліджуваних підприємств визначається на основі показників, що характеризують діяльність підприємства. Метод k-середніх кластерного аналізу дає можливість при побудові рейтингу ввести у систему шкалу оцінювання, тобто кількість кластерів. Дані для розрахунку рейтингової оцінки ПК обраховуються у статистичному пакеті E-Views. У процесі послідовних етапів обчислень виділено 3 кластери, в які потрапили об'єкти (це підприємства станом на певний рік відповідно). Потім кожному кластеру присвоюється рейтингова оцінка. На основі оцінок аналізується діяльність підприємств у динаміці та порівняно з конкурентами, що дає можливість запропонувати конкретні заходи для покращення діяльності.

7. У роботі запропоновані напрями підвищення потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, які включають невикористані можливості, що є стабілізуючими факторами діяльності. Для

вітчизняних молокопереробних підприємств такими невикористаними можливостями на сьогодні є завоювання прихильності вітчизняних споживачів, інформування про корисність та унікальність молочної продукції. Класифікація невикористаних можливостей у відношенні до процесу виробництва включає зовнішні та внутрішні можливості. Враховуючи невикористані можливості підприємств молокопереробної галузі та вступ України до Світової організації торгівлі, для покращення ситуації у галузі обґрунтовано необхідність підтримки держави у сфері нормативно-правового регулювання, розвитку середніх, великих товаровиробників, фермерства, кооперації. Доведено, що потрібно застосовувати успішний досвід інших країн у розвитку молокопереробної галузі за рахунок звільнення виробників молока та переробних підприємств від митних зборів і оплати ПДВ при імпорті спеціалізованого устаткування, яке не випускається в Україні.

8. Підвищення потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств вимагає активного формування виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, що сприятиме розвитку й інших складових. Автором передбачається максимально повна реалізація потенційних можливостей у мінливому зовнішньому середовищі за рахунок капіталовкладень у молочне виробництво, впровадження систем менеджменту якості та управління безпекою харчових продуктів, що уможливить досягнення кінцевих цілей розвитку підприємств.

9. На стан вітчизняної молокопереробної галузі негативно впливає світова фінансова криза, критичний стан справ у молочному тваринництві та зниження купівельної спроможності населення. Встановлено, що молокопереробні підприємства повинні дотримуватися стратегії розвитку, яка передбачає переорієнтацію виробництва на випуск продуктів, що мають короткостроковий термін зберігання у недорогому ціновому сегменті. Можливий інший варіант - це виробництво молочних продуктів з додатковою корисністю (сприяють підвищенню імунітету, покращенню процесів обміну в організмі людини),

випуск яких широко розповсюджений в інших країнах. Виробництво такої продукції може стати конкурентною перевагою підприємств, яка буде досягнута за рахунок перевищення споживчої цінності над витратами на її створення. Обґрунтовано необхідність реалізації стратегії розвитку, а потім проведення оцінки ефективності застосування складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що в умовах швидкого реагування на існуючі та виникаючі можливості сприятиме забезпеченню ефективної діяльності.

Додаток А

Таблиця А.1

Структура потенціалу підприємства

№	Структурний елемент	Склад структурного елемента	Функції структурних елементів
1	2	3	4
1.	Виробничий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - технічний, - технологічний, - природно-ресурсний, - потенціал нематеріальних активів 	Сприяють виробництву товарів та послуг.
2.	Фінансовий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиційний потенціал, - потенційні фінансові результати виробництва 	Створення нової додаткової вартості та отримання прибутку при правильному використанні усіх видів фінансових ресурсів на підприємстві.
3.	Трудовий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - кадровий, - інтелектуальний, - підприємницький потенціал 	Забезпечують виконання персоналом своїх завдань.
4.	Організаційно-управлінський потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - потенціал організаційної структури підприємства, - потенціал системи управління 	Повинні забезпечувати ефективну діяльність підприємства на всіх рівнях.
5.	Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - науково-технічний, - ініціативно-ризиковий 	Перший характеризується можливістю підприємства випускати нову продукцію, запроваджувати нові досягнення науки та техніки, новітні технології. Другий характеризується здатністю підприємства йти на ризик: успішний проект може

<i>Продовження таблиці А.1</i>			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
			принести величезний дохід, а невдалий може призвести навіть до банкрутства.
6.	Маркетинговий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - логістичний, - збутовий (шляхи просування продукції на ринок), - ринковий потенціал (абсолютна межа попиту на продукцію підприємства) 	Задоволення потреб споживачів за рахунок визначення потреб і попиту, організації виробництва, розповсюдження, продажу і післяпродажного обслуговування; пошук і використання потенційних ринків збуту.
7.	Інформаційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційно-обчислювальний потенціал підприємства, - потенціал зовнішнього інформаційного оточення 	Забезпечують умови тривалого розвитку підприємства за рахунок підвищення рівня організації виробництва і прискорення просування товарів чи послуг на ринок на основі створення, накопичення і використання знань й інформації.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Виробництво та переробка молока в Україні та Німеччині, тис. тонн

Роки	Україна			Німеччина		
	Кількість виробленого молока	Переробка молока промисловістю	Питома вага переробки у обсягах виробництва, % (товарність)	Кількість виробленого молока	Переробка молока промисловістю	Питома вага переробки у обсягах виробництва, % (товарність)
2003	13661,4	4413	32,3	28533	27320	96
2004	13709,5	5238	38,1	28245	27169	96
2005	13714,4	5689	41,5	28453	27380	96
2006	13286,9	5607	42,3	28100	27100	96

Джерело: [35, 156].

Додаток В

Побудова регресійної моделі, яка показує вплив виробництва молока та ціни на його надходження на переробку

Таблиця В.1

Вихідні дані

	Виробництво молока, тис. тонн	Надходження молока на переробні підприємства від усіх категорій господарств, тис. тонн	Ціни на молоко, що надійшли від усіх категорій господарств, грн. за тону
I кварт 2004	2267,3	777,4	869,5
II кварт 2004	4327,8	1603,7	749,1
III кварт 2004	4364,1	1638,2	732,5
IV кварт 2004	2827,8	1218,2	783,1
I кварт 2005	2267,2	844,4	1132,1
II кварт 2005	4325,2	1741,9	1013,5
III кварт 2005	4293,2	1779,4	987,0
IV кварт 2005	2828,9	1323,3	1019,4
I кварт 2006	2207,9	1029,8	1027,3
II кварт 2006	4125,8	1720,8	887,2
III кварт 2006	4142,2	1670,1	874,4
IV кварт 2006	2811	1186,7	933,3
I кварт 2007	2134,3	1037,7	1439,5
II кварт 2007	3833,1	1744,6	1313,7
III кварт 2007	3750,4	1836,2	1364,5
IV кварт 2007	2535,2	1410,7	1493,1
I кварт 2008	2074,5	1119,0	1951,9
II кварт 2008	3640,2	1723,9	1658,5
III кварт 2008	3614	1539,3	1613,4

У результаті розрахунків отримали такі значення:

Dependent Variable: L_INCOME

Method: Least Squares

Sample: 2004:1 2008:3

Included observations: 19

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
L_PRICE	0.091055	0.048775	1.866845	0.0804
L_PRODUCTION	0.819400	0.042400	19.32543	0.0000

L_C	-0.296776	0.097595	-3.040884	0.0078
R-squared	0.938264	Mean dependent var	5.409542	
Adjusted R-squared	0.930547	S.D. dependent var	0.307501	
S.E. of regression	0.081039	Akaike info criterion	-2.043839	
Sum squared resid	0.105076	Schwarz criterion	-1.894717	
Log likelihood	22.41647	Durbin-Watson stat	1.952431	

Регресія є статистично значущою при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$, тому що показники, які її характеризують, мають наступні значення: adj R-squared = 0,93, коефіцієнти при всіх змінних є статистично значимими (Prob. < 0,1).

Дані були прологарифмовані, тому що виробництво і переробка молока мали розмірність у тис. тонн, а ціна – грн. за тонну.

Результуюча модель:

$$L_INCOME = 0.09 * L_PRICE + 0.82 * L_PRODUCTION - 0.30, \text{ де}$$

L – логарифм від початкових статистичних даних;

INCOME – надходження молока на переробні підприємства від усіх категорій господарств;

PRICE – ціни на молоко, що надійшли від усіх категорій господарств;

PRODUCTION – виробництво молока.

Дана модель показує, що у середньому надходження молока на молокопереробні підприємства збільшується на 0,82%, при збільшенні виробництва на 1% і на 0,09% при збільшенні ціни на 1% при врахуванні існуючих тенденцій.

Побудуємо модель з фіктивною змінною для аналізу сезонності надходження молока.

Введемо у вище побудовану модель фіктивну змінну SER0, яка приймає значення 1 у першому кварталі і 0 в інших кварталах.

Отримуємо наступні значення:

Dependent Variable: L_INCOME

Method: Least Squares

Sample: 2004:1 2008:3

Included observations: 19

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
L_PRICE	0.178377	0.058190	3.065424	0.0079
L_PRODUCTION	0.746953	0.049581	15.06542	0.0000
SER0	-12.25058	0.054232	-2.259898	0.0391
L_C	-0.196889	0.097637	-2.016549	0.0620
R-squared	0.953945	Mean dependent var		5.409542
Adjusted R-squared	0.944733	S.D. dependent var		0.307501
S.E. of regression	0.072290	Akaike info criterion		-2.231601
Sum squared resid	0.078387	Schwarz criterion		-2.032771
Log likelihood	25.20021	Durbin-Watson stat		1.918803

Регресія є статистично значущою при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$, оскільки показники, які її характеризують, мають наступні значення: adj R-squared = 0,95, коефіцієнти при всіх змінних є статистично значимими (Prob. < 0,1).

Результуюча модель:

$$L_INCOME = 0.18 * L_PRICE + 0.75 * L_PRODUCTION - 12 * SER0 - 0.20$$

Надходження молока у першому кварталі на 12% менше, ніж у інших кварталах. Сезонність виробництва молока призводить до того, що знижується його вагомість на зростання надходження на переробку з 0,82% до 0,75%. Ціна, навпаки, сприяє збільшенню надходження на переробку молока з 0,09% до 0,18%, так як в першому кварталі протягом багатьох років спостерігається дефіцит молока.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Експорт молочної продукції

Експорт	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
млн. доларів	302,0	538,0	647,8	388,7	663,2
тис. тонн	173,0	273,9	330,0	181,6	188,0

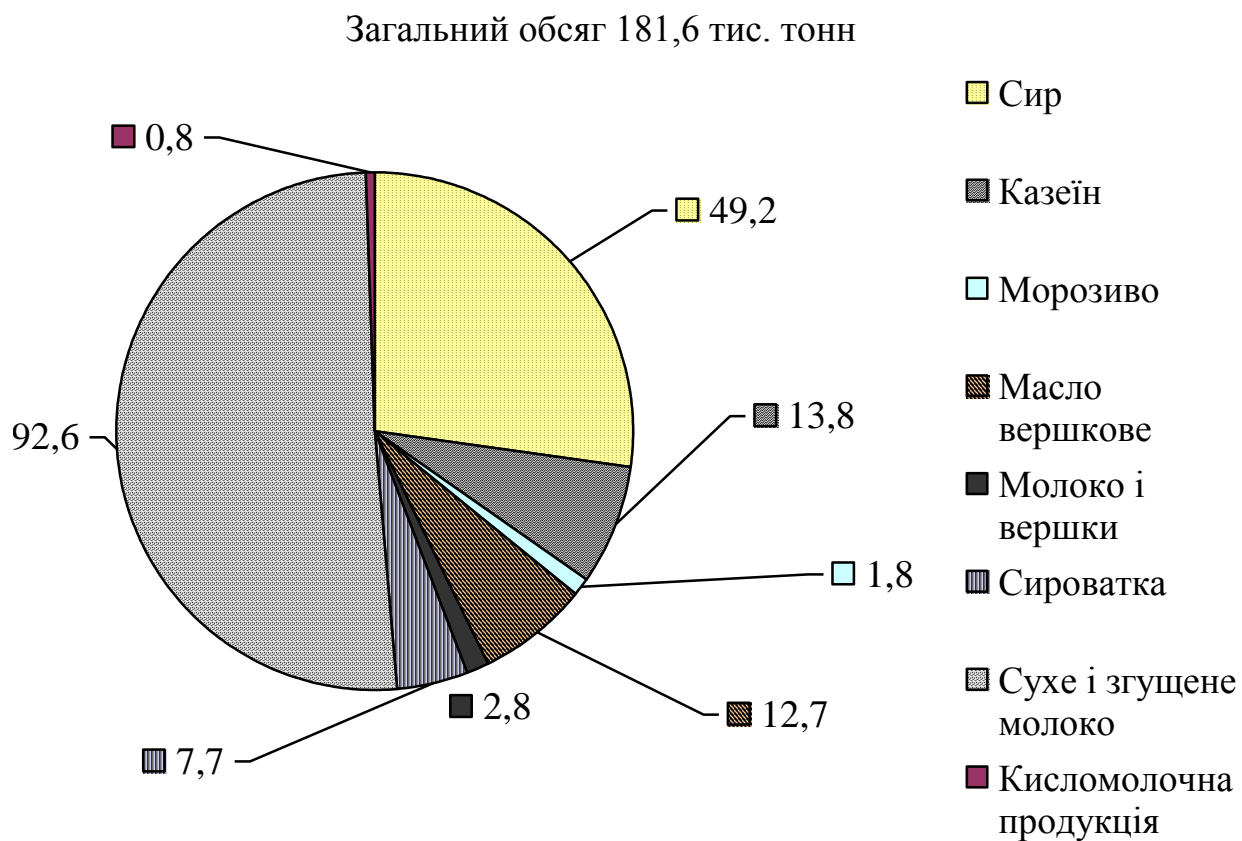


Рис. Д.1 Експорт молочної продукції у 2006 році

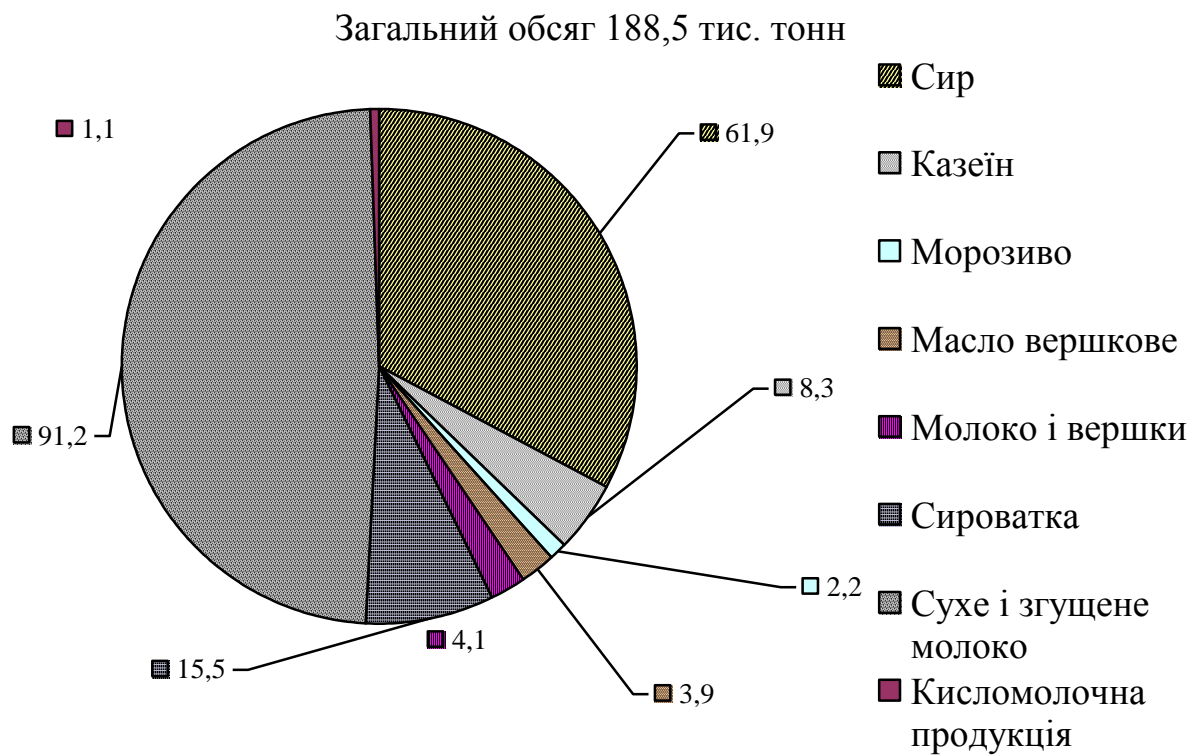


Рис. Д.2 Експорт молочної продукції у 2007 році

Додаток Е.1

Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі методом балів

Інформаційною базою для оцінювання підприємств є дані:

- балансу (Форма № 1);
- звіту про фінансові результати (Форма № 2);
- звіту про рух грошових коштів (Форма № 3);
- звіту з праці (Форма №1-ПВ);
- дані статистичної звітності та оперативні дані.

Джерела інформації:

1. Баланс (Форма №1) – Актив: оборотні активи (усього за розділом I – код рядка 260) та необоротні активи (усього за розділом II– код рядка 080). Пасив: власний капітал (усього за розділом I– код рядка 380), довгострокові зобов'язання (усього за розділом III– код рядка 480), поточні зобов'язання (усього за розділом IV– код рядка 620). Всі зобов'язання – це сума поточних довгострокових зобов'язань (рядок 620 + рядок 480). Всі значення беруться на кінець звітного періоду. Одиниця виміру: тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів розраховується як сума основних засобів на початок і кінець звітного періоду, поділена на 2 (Актив, код рядка 030).

2. Звіт про фінансові результати (Форма №2): Чистий дохід від реалізації продукції (код рядка 035), Собівартість реалізованої продукції (код рядка 040), Чистий прибуток (код рядка 220), Витрати на збут (код рядка 080), Адміністративні витрати (код рядка 070), Усі операційні витрати (код рядка 280).

Усі значення беруться на звітний період. Одиниця виміру: тис. грн.

3. Звіт про рух грошових коштів (Форма №3): Придбання необоротних активів (код рядка 250). Одиниця виміру: тис. грн.

4. Звіт з праці (Форма №1-ПВ): Середньорічна кількість усіх працівників, осіб (код рядка 1010), Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн. (код рядка 1020). Дані беруться за період з початку року.

Для зручності розрахунків кожному підприємству присвоюємо номер.

1 – ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод».

2 – ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза».

3 – ПП «Летичівський маслозавод».

4 – ЗАТ «Деражнянський молочний завод».

5 – ЗАТ «Вінківці сирзавод».

Таблиця Е.1.1

Показники діяльності підприємств за 2002 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн.	4833,20	48236,40	4242,00	7402,70	12333,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4488,30	45815,90	4093,00	6753,20	11219,40
Чистий прибуток, тис. грн.	9,60	263,10	-143,00	154,10	322,00
Витрати на збут, тис. грн.	44,70	1261,80	3,00	40,50	145,10
Усі операційні витрати, тис. грн.	4340,50	40367,50	2769,00	6826,40	10078,30
Адміністративні витрати, тис. грн.	193,60	499,00	191,00	263,00	407,60
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	78,00	344,00	102,00	132,00	202,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	238,00	273,40	252,00	373,00	922,90
Оборотні активи, тис. грн.	2332,70	11147,70	493,00	344,20	3842,30
Необоротні активи, тис. грн.	1766,90	7511,90	1433,00	1399,30	2553,70
Придбання необоротних активів, тис. грн.	156,20	2551,80	169,00	278,50	732,00
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	1834,50	7006,30	1187,00	1347,45	2170,80
Поточні зобов'язання, тис. грн.	512,20	1396,50	1529,00	706,70	631,60
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всі зобов'язання, тис. грн.	512,20	1396,50	1529,00	706,70	631,60
Власний капітал, тис. грн.	3587,40	17263,10	397,00	1036,80	5764,40

Показники діяльності підприємств за 2003 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн.	6254,10	56616,40	7459,00	7700,20	14645,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5678,20	54116,80	6910,00	7112,00	13560,30
Чистий прибуток, тис. грн.	30,10	285,40	274,00	-125,40	375,70
Витрати на збут, тис. грн.	67,10	880,80	0,00	65,10	210,40
Усі операційні витрати, тис. грн.	7242,00	51005,20	7044,50	7272,60	12480,50
Адміністративні витрати, тис. грн.	344,70	833,20	243,00	260,30	362,50
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	105,00	330,00	97,00	117,00	198,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	610,40	3490,20	363,60	443,50	1066,15
Оборотні активи, тис. грн.	2844,10	13765,30	765,00	449,80	4072,40
Необоротні активи, тис. грн.	1703,60	7317,20	1332,00	1545,80	2745,90
Придбання необоротних активів, тис. грн.	122,20	1115,00	31,00	209,80	481,20
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	1729,40	7407,75	1062,00	1470,75	2398,15
Поточні зобов'язання, тис. грн.	930,20	3620,70	1425,00	823,40	454,60
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всі зобов'язання, тис. грн.	930,20	3620,70	1425,00	823,40	454,60
Власний капітал, тис. грн.	3617,50	17461,80	672,00	1172,20	6363,70

Показники діяльності підприємств за 2004 рік

Показники	Підприємства				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9152,20	69720,30	11130,00	12460,00	15690,30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8489,40	65189,10	9312,00	11209,20	14598,70
Чистий прибуток, тис. грн.	14,50	140,00	989,00	445,60	383,70
Витрати на збут, тис. грн.	42,10	2674,30	0,00	116,10	149,90
Усі операційні витрати, тис. грн.	9029,30	68614,20	9195,80	11624,50	13804,40
Адміністративні витрати, тис. грн.	497,80	750,80	334,00	485,50	327,00
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	139,00	602,00	138,00	134,00	194,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	910,50	3994,70	707,20	708,70	1209,40
Оборотні активи, тис. грн.	2969,10	14724,60	1646,00	539,00	4176,40
Необоротні активи, тис. грн.	1908,80	8172,30	1194,00	1891,10	3034,30
Придбання необоротних активів, тис. грн.	463,20	2967,00	211,00	553,20	590,50
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	1800,35	7742,60	1021,50	1653,55	2564,60
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1245,90	3077,60	1182,00	812,30	553,50
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всі зобов'язання, тис. грн.	1245,90	3077,60	1182,00	812,30	553,50
Власний капітал, тис. грн.	3632,00	17827,30	1661,00	1617,80	6657,20

Таблиця Е.1.4

Показники господарської діяльності підприємств за 2005 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10935,30	87908,00	20823,10	18366,60	19332,80
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10273,6	84412,30	19802,50	17262,50	18210,30
Чистий прибуток, тис. грн.	-202,7	-1476,70	0,00	156,80	337,60
Витрати на збут, тис. грн.	55,60	3491,80	8,00	141,10	199,90
Усі операційні витрати, тис. грн.	10812,70	88766,60	15673,00	17650,40	17449,10
Адміністративні витрати, тис. грн.	688,50	862,50	827,50	596,70	413,30
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	126	618	146	142	190
Фонд оплати праці, тис. грн.	990,41	4921,05	897,84	901,21	1421,36
Оборотні активи, тис. грн.	2969,6	16949,90	3381,90	720,00	4995,60
Необоротні активи, тис. грн.	1825,9	10593,10	1145,40	2737,70	3310,40
Придбання необоротних активів, тис. грн.	134,50	2420,80	295,70	1096,40	316,70
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	1867,35	9371,15	1069,15	1850,40	2876,3
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1366,20	10392,40	2981,40	1683,10	731,80
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	800,00	22,40	0,00	219,80
Всі зобов'язання, тис. грн.	1366,20	11192,40	3003,80	1683,10	951,60
Власний капітал, тис. грн.	3429,30	16350,60	1524,70	1774,60	7354,40

Показники господарської діяльності підприємств за 2006 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14967,40	114769,20	18930,80	14741,30	18048,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13628,80	106627,20	17319,40	13409,10	16631,10
Чистий прибуток, тис. грн.	24,40	1989,20	1138,30	210,00	340,00
Витрати на збут, тис. грн.	104,20	4178,20	79,30	169,50	332,40
Усі операційні витрати, тис. грн.	15376,70	111920,40	18060,40	14018,70	3437,40
Адміністративні витрати, тис. грн.	795,90	1114,90	886,00	609,30	552,80
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	101	635	154	149	193
Фонд оплати праці, тис. грн.	931,2	6354,8	1251,8	992,1	1579,40
Оборотні активи, тис. грн.	3874,00	18818,30	928,90	782,60	4953,50
Необоротні активи, тис. грн.	1696,20	12080,90	2035,70	3132,60	3216,10
Придбання необоротних активів, тис. грн.	111,30	3655,50	922,80	501,30	389,80
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	1761,05	11304,05	1454,75	2534,25	2910,75
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2116,50	10942,40	1084,60	1930,60	413,00
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	1617,00	25,40	0,00	123,80
Всі зобов'язання, тис. грн.	2116,50	12559,4	1110,00	1930,60	536,80
Власний капітал, тис. грн.	3453,70	18339,80	1857,60	1984,60	7632,80

Показники господарської діяльності підприємств за 2007 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23803,2	117691,00	46956,40	25805,80	18318,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	22058,9	108606,50	43769,30	24005,80	17191,90
Чистий прибуток, тис. грн.	104,9	-268,80	332,90	511,80	0,00
Витрати на збут, тис. грн.	129,40	5928,00	431,40	184,30	383,40
Усі операційні витрати, тис. грн.	27450,00	117410,90	45847,10	25174,90	3801,10
Адміністративні витрати, тис. грн.	1058,60	2876,40	1161,30	819,00	658,90
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	110	588	147	140	189
Фонд оплати праці, тис. грн.	1239,40	7012,40	1685,70	1079,3	1815,90
Оборотні активи, тис. грн.	9645,60	24706,00	3467,70	1628,10	5910,50
Необоротні активи, тис. грн.	1654,10	15620,00	3798,70	3579,2	3005,10
Придбання необоротних активів, тис. грн.	183,30	6019,90	1124,20	118,5	301,30
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	1675,15	13828,55	2699,10	3355,2	2744,40
Поточні зобов'язання, тис. грн.	7518,20	16376,40	1718,00	812,30	1899,40
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	5878,6	203,00	0,00	17,60
Всі зобов'язання, тис. грн.	7518,20	22255,00	1921,00	812,30	1917,00
Власний капітал, тис. грн.	3781,50	18071,00	5347,30	2496,40	6998,60

Показники господарської діяльності підприємств за 2008 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30519	134349	19291	30050	22320
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28292	122389	18248	27447	20744
Чистий прибуток, тис. грн.	311	32	-1312	717	88
Витрати на збут, тис. грн.	138	9003	113	304	573
Усі операційні витрати, тис. грн.	22188	131593	16997	26698	19613
Адміністративні витрати, тис. грн.	1168	2091	1434	834	743
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	88	625	147	130	186
Фонд оплати праці, тис. грн.	1352,7	9192,9	20861,1	1497,8	2159,8
Оборотні активи, тис. грн.	1334	24532	4417	1418	5506
Необоротні активи, тис. грн.	1529	14816	48	3869	2448
Придбання необоротних активів, тис. грн.	89	2308	372	1204	187
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	1591,55	15218	1808,5	3723	2550
Поточні зобов'язання, тис. грн.	770	7983	976	2074	956
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	13261	0	0	50
Всі зобов'язання, тис. грн.	770	21244	976	2074	1006
Власний капітал, тис. грн.	4093	18104	3490	3213	6948

Показники господарської діяльності підприємств за 2009 рік

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23228	140226	12033	32127	23124
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18361	123478	11204	26592	21267
Чистий прибуток, тис. грн.	2687	64	-759	717	0
Витрати на збут, тис. грн.	166	1100	13	146	638
Усі операційні витрати, тис. грн.	24706	138395	9552	26696	22268
Адміністративні витрати, тис. грн.	1415	2214	1193	876	920
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	96	630	138	134	195
Фонд оплати праці, тис. грн.	2949	11287	2089	1868	3341,1
Оборотні активи, тис. грн.	6771	26875	2244	1493	7845
Необоротні активи, тис. грн.	1434	16618	28	3914	2954
Придбання необоротних активів, тис. грн.	105	2146	36	176	785
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	1482	15218	2	3868	2658
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1425	8251	3032	1016	3624
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	10462	0	0	0
Всі зобов'язання, тис. грн.	1425	18713	3032	1016	3654
Власний капітал, тис. грн.	6780	20413	-758	3418	6958

Додаток Е.2

Розрахунок оціночних показників

Складові потенціалу конкурентоспроможності:

1. Фінансовий потенціал.

1.1. Коефіцієнт ліквідності = Оборотні активи/Поточні зобов'язання, грн.

1.2. Рентабельність виробництва = Чистий прибуток/Собівартість реалізованої продукції, ум. од.

1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях = Всі зобов'язання/Власний капітал, грн.

2. Виробничий потенціал.

2.1. Фондовіддача = Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість основних фондів, грн.

2.2. Віддача від активів = Чистий дохід від реалізації продукції/(Оборотні активи + Необоротні активи), грн.

3. Трудовий потенціал.

3.1. Індекс продуктивності праці розраховується шляхом обчислення середньої продуктивності праці по усіх підприємствах ($i = 1, \dots, 5$) за кожний рік і діленням продуктивності праці i -го підприємства на це середнє значення.

Продуктивність праці = Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна кількість усіх працівників, тис. грн./осіб.

Таблиця Е.2.1

Індекс продуктивності праці

2002 рік	Підприємства				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4833,20	48236,40	4242,00	7402,70	12333,00
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	78	344	102	132	202
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	61,96	140,22	41,59	56,08	61,05
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	72,18	72,18	72,18	72,18	72,18

Індекс продуктивності праці	0,86	1,94	0,58	0,78	0,85
-----------------------------	------	------	------	------	------

Таблиця Е.2.2

Індекс продуктивності праці

2003 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6254,10	56616,40	7459,00	7700,20	14645,60
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	105	330	97	117	198
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	59,56	171,56	76,90	65,81	73,97
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	89,56	89,56	89,56	89,56	89,56
Індекс продуктивності праці	0,67	1,92	0,86	0,73	0,83

Таблиця Е.2.3

Індекс продуктивності праці

2004 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9152,20	69720,30	11130,00	12460,00	15690,30
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	139	602	138	134	194
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	65,84	115,81	80,65	92,99	80,88
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	87,23	87,23	87,23	87,23	87,23
Індекс продуктивності праці	0,75	1,33	0,92	1,07	0,93

Таблиця Е.2.4

Індекс продуктивності праці

2005 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від	10935,30	87908,00	20823,10	18366,60	19332,80

реалізації продукції, тис. грн.					
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	126	618	146	142	190
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	86,79	142,25	142,62	129,34	101,75
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	120,55	120,55	120,55	120,55	120,55
Індекс продуктивності праці	0,72	1,18	1,18	1,07	0,84

Таблиця Е.2.5

Індекс продуктивності праці

2006 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14967,4	114769,2	18930,8	14741,3	18048,9
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	101	635	154	149	193
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	148,19	180,74	122,93	98,93	93,52
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	128,86	128,86	128,86	128,86	128,86
Індекс продуктивності праці	1,15	1,40	0,95	0,77	0,73

Таблиця Е.2.6

Індекс продуктивності праці

2007 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23803,2	117691,0	46956,4	25805,8	18318,4
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	110	588	147	140	189
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	216,39	200,15	319,43	184,33	96,92

Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	203,45	203,45	203,45	203,45	203,45
Індекс продуктивності праці	1,06	0,98	1,57	0,91	0,48

Таблиця Е.2.7

Індекс продуктивності праці

2008 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30519	134349	19291	30050	22320
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	88	625	147	130	186
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	346,81	214,96	131,23	231,15	120,00
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	208,83	208,83	208,83	208,83	208,83
Індекс продуктивності праці	1,66	1,03	0,63	1,11	0,57

Таблиця Е.2.8

Індекс продуктивності праці

2009 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23228	140226	12033	32127	23124
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	96	630	138	134	195
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	241,96	222,58	87,20	239,75	118,58
Середня продуктивність праці по підприємствах, тис.грн./чол.	182,01	182,01	182,01	182,01	182,01
Індекс продуктивності праці	1,33	1,22	0,48	1,32	0,65

3.2. Індекс заробітної плати розраховується наступним чином: знаходиться середня річна заробітна плата по всіх п'яти підприємствах за кожний рік. Потім на це середнє значення ділиться кожна річна заробітна плата.

Середня річна заробітна плата = Фонд оплати праці/Середньорічна кількість усіх працівників, грн.

Таблиця Е.2.9

Індекс заробітної плати по роках

2002 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	78	344	102	132	202
Фонд оплати праці, тис. грн.	238	273,4	252	373	922,9
Середня річна заробітна плата, грн.	3051,3	794,8	2470,6	2825,8	4568,8
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	2742,2	2742,2	2742,2	2742,2	2742,2
Індекс заробітної плати	1,11	0,29	0,90	1,03	1,67

Таблиця Е.2.10

Індекс заробітної плати по роках

2003 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	105	330	97	117	198
Фонд оплати праці, тис. грн.	610,4	3490,2	363,6	443,5	1066,15
Середня річна заробітна плата, грн.	5813,3	10576,4	3748,5	3790,6	5384,6
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	5862,7	5862,7	5862,7	5862,7	5862,7
Індекс заробітної плати	0,99	1,80	0,64	0,65	0,92

Таблиця Е.2.11

Індекс заробітної плати по роках

2004 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	139	602	138	134	194
Фонд оплати праці, тис. грн.	910,5	3994,7	707,2	708,7	1209,4
Середня річна заробітна плата, грн.	6550,4	6635,7	5124,6	5288,8	6234,0
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	5966,7	5966,7	5966,7	5966,7	5966,7
Індекс заробітної плати	1,10	1,11	0,86	0,89	1,04

Таблиця Е.2.12

Індекс заробітної плати по роках

2005 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	126	618	146	142	190
Фонд оплати праці, тис. грн.	990,4	4921,1	897,8	901,2	1421,4

Середня річна заробітна плата, грн.	7860,4	7962,9	6149,6	6346,5	7480,8
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	7160,0	7160,0	7160,0	7160,0	7160,0
Індекс заробітної плати	1,10	1,11	0,86	0,89	1,04

Таблиця Е.2.13

Індекс заробітної плати по роках

2006 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	101	635	154	149	193
Фонд оплати праці, тис. грн.	931,2	6354,8	1251,8	992,1	1579,4
Середня річна заробітна плата, грн.	9219,8	10007,6	8128,6	6658,4	8183,4
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	8439,5	8439,5	8439,5	8439,5	8439,5
Індекс заробітної плати	1,09	1,19	0,96	0,79	0,97

Таблиця Е.2.14

Індекс заробітної плати по роках

2007 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	110	588	147	140	189
Фонд оплати праці, тис. грн.	1239,4	7012,4	1685,7	1079,3	1815,9
Середня річна заробітна плата, грн.	11267,3	11925,9	11467,3	7709,3	9607,9
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	10395,5	10395,5	10395,5	10395,5	10395,5
Індекс заробітної плати	1,08	1,15	1,10	0,74	0,92

Таблиця Е.2.15

Індекс заробітної плати по роках

2008 рік	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	88	625	147	130	186
Фонд оплати праці, тис. грн.	1352,7	9192,9	2086,1	1497,8	2159,8
Середня річна заробітна плата, грн.	15372	14709	14191	11522	11612
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	13481	13481	13481	13481	13481
Індекс заробітної плати	1,14	1,09	1,05	0,85	0,86

Індекс заробітної плати по роках

2009 рік	Підприємства				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Середньорічна кількість усіх працівників, чол.	96	630	138	134	195
Фонд оплати праці, тис. грн.	2949	11287	2089	1868	3341,1
Середня річна заробітна плата, грн.	30719	17916	15138	13940	17134
Середня річна заробітна плата по підприємствах, грн.	18969	18969	18969	18969	18969
Індекс заробітної плати	1,62	0,94	0,80	0,73	0,90

4. Маркетинговий потенціал.

Індекс витрат на збут = Витрати на збут/Усі операційні витрати.

5. Організаційно-управлінський потенціал.

Індекс адміністративних витрат = Адміністративні витрати/Усі операційні витрати.

6. Інформаційний потенціал. Індекс інформаційного потенціалу підприємства містить наступні складові:

1. Інформаційно-довідкова система ЛІГА Бізнес Інформ.
2. Інформаційно-обслуговуюча система Клієнт-банк, 1С-бухгалтерія.
3. Інформаційно-охоронна система.
4. Інформація про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет.
5. Зворотній зв'язок зі споживачами.
6. Веб-сайт підприємства.

7. Інформаційні системи управління персоналом, виробництвом, складом, транспортуванням.

Всі складові, крім інформації про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет, оцінюються за трьох бальною шкалою, де 0 – мінімальне значення, 1 – середнє, 2 – максимальне.

Показник інформації про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет розраховувався як сума кількості посилань на назву кожного з п'яти досліджуваних підприємств у Інтернеті в пошуковій системі Google і Yandex.

Потім знайдено максимальне значення кількості посилань. Ранжування здійснювалося за допомогою формули:

$$r_i = \frac{a_i}{a_{\max}}, \text{ де}$$

r_i = ранг і-го підприємства;

a_i = частота згадувань і-го підприємства (сума кількості посилань в пошуковій системі Google і Yandex);

a_{\max} = максимальне значення згадувань підприємства.

Таблиця Е.2.17

Частота згадувань в пошуковій системі Google і Yandex (разів)

Пошукові системи	Підприємства					Максимальне значення частоти згадувань
	1	2	3	4	5	
Google	504	1300	562	680	445	
Yandex	132	678	111	271	26	
Сума кількості посилань в пошуковій системі Google і Yandex	636	1978	673	951	471	1978
Ранжування	0,32	1,00	0,34	0,48	0,24	

Індекс інформаційного потенціалу підприємства обчислюється наступним чином:

1. Оцінювання показників.

Таблиця Е.2.18

Результативна таблиця оцінювання показників

Показники	Підприємства					Максимальне значення
	1	2	3	4	5	
Інформаційно-довідкова система ЛІГА Бізнес Інформ	1	2	1	2	1	2
Інформаційно-обслуговуюча система Клієнт-банк, 1С-бухгалтерія	1	2	2	2	1	2
Інформаційно-охоронна система	1	2	2	2	1	1
Інформація про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет*	0,32	1,00	0,34	0,48	0,24	1
Зворотній зв'язок зі споживачами	1	2	1	2	1	2
Веб-сайт підприємства	0	1	0	0	0	1

Інформаційні системи управління персоналом, виробництвом, складом, транспортуванням	1	2	2	2	1	2
---	---	---	---	---	---	---

*Примітка. Оскільки після ранжування показник інформації про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет вже є нормованою величиною, тому подальше нормування для нього не проводиться.

2. Нормування показників (ділення значення на максимальне*).

Таблиця Е.2.19

Результативна таблиця нормування показників

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Інформаційно-довідкова система ЛІГА Бізнес Інформ	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50
Інформаційно-обслуговуюча система Клієнт-банк, ІС-бухгалтерія	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50
Інформаційно-охоронна система	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50
Інформація про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет	0,32	1,00	0,34	0,48	0,24
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50
Веб-сайт підприємства	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Інформаційні системи управління персоналом, виробництвом, складом, транспортуванням	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50

*Примітка. Вибір еталону для нормування як максимальне значення зумовлене тим, що ранжування проводиться відносно найкращих оцінок підприємства.

3. Зважування показників (Зважений показник = Нормоване значення*
*Ваговий коефіцієнт).

Таблиця Е.2.20

Вагові коефіцієнти

Показники	Вагомість показника
Інформаційно-довідкова система ЛІГА Бізнес Інформ	0,10
Інформаційно-обслуговуюча система Клієнт-банк, ІС-бухгалтерія	0,15
Інформаційно-охоронна система	0,13
Інформація про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет	0,15
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,13
Веб-сайт підприємства	0,14

Інформаційні системи управління персоналом, виробництвом, складом, транспортуванням	0,20
Сума	1,00

Таблиця Е.2.21

Результативна таблиця зважування показників

Показники	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Інформаційно-довідкова система ЛІГА Бізнес Інформ	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05
Інформаційно-обслуговуюча система Клієнт-банк, ІС-бухгалтерія	0,08	0,15	0,15	0,15	0,08
Інформаційно-охоронна система	0,07	0,13	0,13	0,13	0,07
Інформація про підприємство у вільному доступі в мережі Інтернет	0,05	0,15	0,05	0,07	0,04
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,07	0,13	0,07	0,13	0,07
Веб-сайт підприємства	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00
Інформаційні системи управління персоналом, виробництвом, складом, транспортуванням	0,10	0,20	0,20	0,20	0,10

4. Сумування показників.

Таблиця Е.2.22

Результативна таблиця сумування показників

Показник	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,40	1,00	0,65	0,78	0,39

У результаті розрахунків отримали індекс інформаційного потенціалу підприємства, який є середнім значенням за 9 років (2002 – 2009 рр.). При подальших розрахунках він буде однаковий у зв'язку із неможливістю отримати інформацію за кожний рік окремо.

7. Інноваційний потенціал.

Коефіцієнт оновлення необоротних активів = Придбання необоротних активів/Необоротні активи, грн.

Додаток Е.3

**Розрахунок показників, що характеризують складові потенціалу
конкурентоспроможності підприємства**

Таблиця Е.3.1

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2002 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (Кіj)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	4,554	7,983	0,322	0,487	6,083
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,006	-0,035	0,023	0,029
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,143	0,081	3,851	0,682	0,110
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	2,635	6,885	3,574	5,494	5,681
2.2. Віддача від активів	1,179	2,585	2,202	4,246	1,928
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,858	1,943	0,576	0,777	0,846
3.2. Індекс заробітної плати	1,11	0,29	0,9	1,03	1,67
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,010	0,031	0,001	0,006	0,014
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,045	0,012	0,069	0,039	0,040
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,088	0,340	0,118	0,199	0,287

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2003 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,058	3,802	0,537	0,546	8,958
1.2. Рентабельність виробництва	0,005	0,005	0,040	-0,018	0,028
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,257	0,207	2,121	0,702	0,071
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	3,616	7,643	7,024	5,236	6,107
2.2. Віддача від активів	1,375	2,685	3,557	3,859	2,148
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,665	1,916	0,859	0,735	0,826
3.2. Індекс заробітної плати	0,99	1,8	0,64	0,65	0,92
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,009	0,017	0,000	0,009	0,017
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,048	0,016	0,034	0,036	0,029
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,072	0,152	0,023	0,136	0,175

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2004 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	2,383	4,784	1,393	0,664	7,545
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,002	1,050	0,140	0,126
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,343	0,173	0,712	0,502	0,083
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	5,084	9,005	10,896	7,535	6,118
2.2. Віддача від активів	1,876	3,045	3,919	5,127	2,176
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,755	1,328	0,925	1,066	0,927
3.2. Індекс заробітної плати	1,10	1,11	0,86	0,89	1,04
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,005	0,039	0	0,01	0,011
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,055	0,011	0,036	0,042	0,024
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,24	0,36	0,18	0,29	0,19

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкуреноспроможності підприємств за 2005 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкуреноспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	2,174	1,631	1,134	0,428	6,826
1.2. Рентабельність виробництва	-0,020	-0,017	0,000	0,009	0,019
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,398	0,685	1,970	0,948	0,129
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	5,856	9,381	19,476	9,926	6,721
2.2. Віддача від активів	2,280	3,192	4,599	5,312	2,328
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,720	1,180	1,183	1,073	0,844
3.2. Індекс заробітної плати	1,098	1,112	0,859	0,886	1,045
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,005	0,039	0,001	0,008	0,011
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,064	0,010	0,053	0,034	0,024
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,074	0,229	0,258	0,400	0,096

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2006 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,830	1,720	0,856	0,405	11,994
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,019	0,066	0,016	0,020
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,613	0,685	0,598	0,973	0,070
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	8,499	10,153	13,013	5,817	6,201
2.2. Віддача від активів	2,687	3,714	6,386	3,765	2,209
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,150	1,403	0,954	0,768	0,726
3.2. Індекс заробітної плати	1,092	1,186	0,963	0,789	0,970
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,007	0,037	0,004	0,012	0,097
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,052	0,010	0,049	0,043	0,161
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,066	0,303	0,453	0,160	0,121

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2007 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,283	1,509	2,018	2,004	3,112
1.2. Рентабельність виробництва	0,005	-0,002	0,008	0,021	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	1,988	1,232	0,359	0,325	0,274
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	14,210	8,511	17,397	7,691	6,675
2.2. Віддача від активів	2,107	2,918	6,462	4,956	2,055
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,064	0,984	1,570	0,906	0,476
3.2. Індекс заробітної плати	1,084	1,147	1,103	0,742	0,924
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,005	0,050	0,009	0,007	0,101
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,039	0,024	0,025	0,033	0,173
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,111	0,385	0,296	0,033	0,100

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2008 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,732	3,073	4,526	0,684	5,759
1.2. Рентабельність виробництва	0,011	0,000	-0,072	0,026	0,004
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,188	1,173	0,280	0,646	0,145
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	19,176	8,828	10,667	8,071	8,753
2.2. Віддача від активів	10,660	3,414	4,320	5,684	2,806
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,66	1,03	0,63	1,11	0,57
3.2. Індекс заробітної плати	1,140	1,091	1,053	0,855	0,861
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,006	0,068	0,007	0,011	0,029
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,053	0,016	0,084	0,031	0,038
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,058	0,156	7,750	0,311	0,076

**Результати розрахунку оціночних показників складових потенціалу
конкурентоспроможності підприємств за 2009 рік**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,732	3,073	4,526	0,684	5,759
1.2. Рентабельність виробництва	0,011	0,000	-0,072	0,026	0,004
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,188	1,173	0,280	0,646	0,145
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	19,176	8,828	10,667	8,071	8,753
2.2. Віддача від активів	10,660	3,414	4,320	5,684	2,806
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,66	1,03	0,63	1,11	0,57
3.2. Індекс заробітної плати	1,140	1,091	1,053	0,855	0,861
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,006	0,068	0,007	0,011	0,029
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,053	0,016	0,084	0,031	0,038
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,058	0,156	7,750	0,311	0,076

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2002 – 2009 роки

Таблиця Е.3.9

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2002 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)					Максимальне значення показника
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	4,554	7,983	0,322	0,487	6,083	7,983
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,006	-0,035	0,023	0,029	0,029
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,143	0,081	3,851	0,682	0,110	3,851
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	2,635	6,885	3,574	5,494	5,681	6,885
2.2. Віддача від активів	1,179	2,585	2,202	4,246	1,928	4,246
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	0,858	1,943	0,576	0,777	0,846	1,943
3.2. Індекс заробітної плати	1,11	0,29	0,9	1,03	1,67	1,670
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,010	0,031	0,001	0,006	0,014	0,031
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,045	0,012	0,069	0,039	0,040	0,069
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,340	1,000	0,646	0,782	0,326	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,088	0,340	0,118	0,199	0,287	0,340

Таблиця Е.3.10

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2003 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (K_{ij})					Максимальне значення показника
	1	2	3	4	5	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,058	3,802	0,537	0,546	8,958	8,958
1.2. Рентабельність виробництва	0,005	0,005	0,040	-0,018	0,028	0,040
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,257	0,207	2,121	0,702	0,071	2,121
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	3,616	7,643	7,024	5,236	6,107	7,643
2.2. Віддача від активів	1,375	2,685	3,557	3,859	2,148	3,859
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	0,665	1,916	0,859	0,735	0,826	1,916
3.2. Індекс заробітної плати	0,99	1,8	0,64	0,65	0,92	1,800
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,009	0,017	0,000	0,009	0,017	0,017
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,048	0,016	0,034	0,036	0,029	0,048
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,340	1,000	0,646	0,782	0,326	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,072	0,152	0,023	0,136	0,175	0,175

Таблиця Е.3.11

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2004 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>Kij</i>)					Максимальне значення показника
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	2,383	4,784	1,393	0,664	7,545	7,545
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,002	1,050	0,140	0,126	1,050
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,343	0,173	0,712	0,502	0,083	0,712
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	5,084	9,005	10,896	7,535	6,118	10,896
2.2. Віддача від активів	1,876	3,045	3,919	5,127	2,176	5,127
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	0,755	1,328	0,925	1,066	0,927	1,328
3.2. Індекс заробітної плати	1,10	1,11	0,86	0,89	1,04	1,110
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,005	0,039	0	0,01	0,011	0,039
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,055	0,011	0,036	0,042	0,024	0,055
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,34	1,00	0,65	0,78	0,33	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,24	0,36	0,18	0,29	0,19	0,360

Таблиця Е.3.12

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2005 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>Kij</i>)					Максимальне значення показника
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	2,174	1,631	1,134	0,428	6,826	6,826
1.2. Рентабельність виробництва	-0,020	-0,017	0,000	0,009	0,019	0,019
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,398	0,685	1,970	0,948	0,129	1,970
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	5,856	9,381	19,476	9,926	6,721	19,476
2.2. Віддача від активів	2,280	3,192	4,599	5,312	2,328	5,312
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	0,720	1,180	1,183	1,073	0,844	1,183
3.2. Індекс заробітної плати	1,098	1,112	0,859	0,886	1,045	1,112
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,005	0,039	0,001	0,008	0,011	0,039
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,064	0,010	0,053	0,034	0,024	0,064
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,340	1,000	0,646	0,782	0,326	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,074	0,229	0,258	0,400	0,096	0,400

Таблиця Е.3.13

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2006 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>K_{ij}</i>)					Максимальне значення показника
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,830	1,720	0,856	0,405	11,994	11,994
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,019	0,066	0,016	0,020	0,066
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,613	0,685	0,598	0,973	0,070	0,973
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	8,499	10,153	13,013	5,817	6,201	13,013
2.2. Віддача від активів	2,687	3,714	6,386	3,765	2,209	6,386
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	1,150	1,403	0,954	0,768	0,726	1,403
3.2. Індекс заробітної плати	1,092	1,186	0,963	0,789	0,970	1,186
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,007	0,037	0,004	0,012	0,097	0,097
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,052	0,010	0,049	0,043	0,161	0,161
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,340	1,000	0,646	0,782	0,326	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,066	0,303	0,453	0,160	0,121	0,453

Таблиця Е.3.14

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2007 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (<i>Kij</i>)					Максимальне значення показника
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,283	1,509	2,018	2,004	3,112	3,112
1.2. Рентабельність виробництва	0,005	-0,002	0,008	0,021	0,000	0,021
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	1,988	1,232	0,359	0,325	0,274	1,988
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	14,210	8,511	17,397	7,691	6,675	17,397
2.2. Віддача від активів	2,107	2,918	6,462	4,956	2,055	6,462
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	1,064	0,984	1,570	0,906	0,476	1,570
3.2. Індекс заробітної плати	1,084	1,147	1,103	0,742	0,924	1,147
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,005	0,050	0,009	0,007	0,101	0,101
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,039	0,024	0,025	0,033	0,173	0,173
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,340	1,000	0,646	0,782	0,326	1,000
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,111	0,385	0,296	0,033	0,100	0,385

Таблиця Е.3.15

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2008 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (K_{ij})					Максимальне значення показника
	1	2	3	4	5	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,732	3,073	4,526	0,684	5,759	5,76
1.2. Рентабельність виробництва	0,011	0,000	-0,072	0,026	0,004	0,03
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,188	1,173	0,280	0,646	0,145	1,17
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	19,176	8,828	10,667	8,071	8,753	19,18
2.2. Віддача від активів	10,660	3,414	4,320	5,684	2,806	10,66
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	1,66	1,03	0,63	1,11	0,57	1,66
3.2. Індекс заробітної плати	1,140	1,091	1,053	0,855	0,861	1,14
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,006	0,068	0,007	0,011	0,029	0,07
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,053	0,016	0,084	0,031	0,038	0,08
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391	1,00
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,058	0,156	7,750	0,311	0,076	7,75

Таблиця Е.3.16

Максимальне значення оціночних показників підприємств за 2009 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників (K_{ij})					Максимальне значення показника
	1	2	3	4	5	
1. Фінансовий потенціал						
1.1. Коефіцієнт ліквідності	4,752	3,257	0,740	1,469	2,165	4,75
1.2. Рентабельність виробництва	0,146	0,001	-0,068	0,027	0,000	0,15
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,210	0,917	-4,000	0,297	0,525	0,92
2. Виробничий потенціал						
2.1. Фондовіддача	15,673	9,214	6016,5	8,306	8,700	6016,50
2.2. Віддача від активів	2,831	3,224	5,296	5,942	2,141	5,94
3. Трудовий потенціал						
3.1. Індекс продуктивності праці	1,33	1,22	0,48	1,32	0,65	1,33
3.2. Індекс заробітної плати	1,619	0,944	0,798	0,735	0,903	1,62
4. Маркетинговий потенціал						
Індекс витрат на збут	0,007	0,008	0,001	0,005	0,029	0,03
5. Організаційно-управлінський потенціал						
Індекс адміністративних витрат	0,057	0,016	0,125	0,033	0,041	0,12
6. Інформаційний потенціал						
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391	1,00
7. Інноваційний потенціал						
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,073	0,129	1,286	0,045	0,266	1,29

**Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників
вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного
підприємства**

Таблиця Е.3.17

Нормалізація матриці, 2002 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,571	1,000	0,040	0,061	0,762
1.2. Рентабельність виробництва	0,075	0,200	-1,217	0,795	1,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,037	0,021	1,000	0,177	0,028
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,383	1,000	0,519	0,798	0,825
2.2. Віддача від активів	0,278	0,609	0,519	1,000	0,454
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,442	1,000	0,297	0,400	0,435
3.2. Індекс заробітної плати	0,665	0,174	0,539	0,617	1,000
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,329	1,000	0,035	0,190	0,461
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,647	0,179	1,000	0,559	0,586
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,260	1,000	0,347	0,586	0,844

Таблиця Е.3.18

Нормалізація матриці, 2003 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,341	0,424	0,060	0,061	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,134	0,133	1,000	-0,445	0,699
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,121	0,098	1,000	0,331	0,034

2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,473	1,000	0,919	0,685	0,799
2.2. Віддача від активів	0,356	0,696	0,922	1,000	0,557
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,347	1,000	0,448	0,384	0,431
3.2. Індекс заробітної плати	0,550	1,000	0,356	0,361	0,511
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,537	1,000	0,000	0,518	0,976
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,000	0,343	0,725	0,752	0,610
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,409	0,870	0,133	0,774	1,000

Таблиця Е.3.19

Нормалізація матриці, 2004 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,316	0,634	0,185	0,088	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,002	0,002	1,000	0,133	0,120
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,482	0,243	1,000	0,705	0,117
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,467	0,826	1,000	0,692	0,561
2.2. Віддача від активів	0,366	0,594	0,764	1,000	0,424
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,569	1,000	0,696	0,803	0,698
3.2. Індекс заробітної плати	0,991	1,000	0,775	0,802	0,937
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,128	1,000	0,000	0,256	0,282
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,000	0,200	0,655	0,764	0,436
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					

Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,667	1,000	0,500	0,806	0,528
--	-------	-------	-------	-------	-------

Таблиця Е.3.20

Нормалізація матриці, 2005 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,318	0,239	0,166	0,063	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	-1,064	-0,944	0,000	0,490	1,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,202	0,347	1,000	0,481	0,066
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,301	0,482	1,000	0,510	0,345
2.2. Віддача від активів	0,429	0,601	0,866	1,000	0,438
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,609	0,997	1,000	0,907	0,713
3.2. Індекс заробітної плати	0,987	1,000	0,772	0,797	0,939
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,131	1,000	0,013	0,203	0,291
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,000	0,153	0,829	0,531	0,372
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,184	0,571	0,645	1,000	0,239

Таблиця Е.3.21

Нормалізація матриці, 2006 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,153	0,143	0,071	0,034	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,027	0,284	1,000	0,238	0,311
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,630	0,704	0,614	1,000	0,072
2. Виробничий потенціал					

2.1. Фондовіддача	0,653	0,780	1,000	0,447	0,477
2.2. Віддача від активів	0,421	0,582	1,000	0,590	0,346
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,820	1,000	0,680	0,547	0,517
3.2. Індекс заробітної плати	0,921	1,000	0,812	0,665	0,818
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,070	0,386	0,045	0,125	1,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,322	0,062	0,305	0,270	1,000
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,145	0,668	1,000	0,353	0,267

Таблиця Е.3.22

Нормалізація матриці, 2007 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,412	0,485	0,649	0,644	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,223	-0,116	0,357	1,000	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	1,000	0,619	0,181	0,164	0,138
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,817	0,489	1,000	0,442	0,384
2.2. Віддача від активів	0,326	0,452	1,000	0,767	0,318
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,677	0,627	1,000	0,577	0,303
3.2. Індекс заробітної плати	0,945	1,000	0,962	0,646	0,806
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,047	0,501	0,093	0,073	1,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,222	0,141	0,146	0,188	1,000
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					

Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,288	1,000	0,768	0,086	0,260
--	-------	-------	-------	-------	-------

Таблиця Е.3.23

Нормалізація матриці, 2008 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,301	0,534	0,786	0,119	1,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,421	0,010	-2,752	1,000	0,162
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,160	1,000	0,238	0,550	0,123
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	1,000	0,460	0,556	0,421	0,456
2.2. Віддача від активів	1,000	0,320	0,405	0,533	0,263
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,000	0,620	0,378	0,667	0,346
3.2. Індекс заробітної плати	1,000	0,957	0,923	0,750	0,755
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,091	1,000	0,097	0,166	0,427
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,624	0,188	1,000	0,370	0,449
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,008	0,020	1,000	0,040	0,010

Нормалізація матриці, 2009 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Нормалізована матриця ($K'_{ij} = K_{ij}/K_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,000	0,685	0,156	0,309	0,456
1.2. Рентабельність виробництва	1,000	0,004	-0,463	0,184	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,229	0,781	-3,409	0,253	0,448
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,003	0,002	1,000	0,001	0,001
2.2. Віддача від активів	0,476	0,543	0,891	1,000	0,360
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,000	0,920	0,360	0,991	0,490
3.2. Індекс заробітної плати	1,000	0,583	0,493	0,454	0,558
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,235	0,277	0,048	0,191	1,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,459	0,128	1,000	0,263	0,331
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,403	1,000	0,646	0,782	0,391
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,057	0,100	1,000	0,035	0,207

Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їхніх фактичних значень з найкращими в даній сукупності

Максимальна кількість балів за кожним оціночним відносним показником дорівнює 10 ($B_{max_i} = 10$).

Таблиця Е.3.25

Розрахунок балів, 2002 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	5,705	10,000	0,404	0,610	7,621
1.2. Рентабельність виробництва	0,745	2,001	-12,173	7,951	10,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	0,371	0,210	10,000	1,770	0,284
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	3,827	10,000	5,191	7,980	8,252
2.2. Віддача від активів	2,777	6,088	5,187	10,000	4,541
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	4,419	10,000	2,966	3,999	4,354
3.2. Індекс заробітної плати	6,647	1,737	5,389	6,168	10,000
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	3,295	10,000	0,347	1,898	4,606
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	6,466	1,792	10,000	5,585	5,863
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	2,602	10,000	3,472	5,859	8,438

Таблиця Е.3.26

Розрахунок балів, 2003 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,413	4,244	0,599	0,610	10,000

1.2. Рентабельність виробництва	1,337	1,330	10,000	-4,447	6,987
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	1,213	0,978	10,000	3,313	0,337
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	4,732	10,000	9,190	6,850	7,991
2.2. Віддача від активів	3,564	6,960	9,218	10,000	5,567
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	3,472	10,000	4,482	3,836	4,311
3.2. Індекс заробітної плати	5,500	10,000	3,556	3,611	5,111
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	5,365	10,000	0,000	5,184	9,762
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	10,000	3,432	7,247	7,520	6,102
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	4,093	8,695	1,328	7,745	10,000

Таблиця Е.3.27

Розрахунок балів, 2004 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,158	6,341	1,846	0,880	10,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,019	0,019	10,000	1,333	1,200
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	4,817	2,430	10,000	7,051	1,166
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	4,666	8,265	10,000	6,915	5,615
2.2. Віддача від активів	3,659	5,939	7,644	10,000	4,244
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	5,685	10,000	6,964	8,029	6,983
3.2. Індекс заробітної плати	9,910	10,000	7,748	8,018	9,369
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	1,282	10,000	0,000	2,564	2,821
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	10,000	2,000	6,545	7,636	4,364
6. Інформаційний потенціал					

Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	6,667	10,000	5,000	8,056	5,278

Таблиця Е.3.28

Розрахунок балів, 2005 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,184	2,389	1,662	0,627	10,000
1.2. Рентабельність виробництва	-10,643	-9,436	0,000	4,900	10,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	2,022	3,475	10,000	4,814	0,657
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	3,007	4,816	10,000	5,096	3,451
2.2. Віддача від активів	4,293	6,009	8,659	10,000	4,382
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	6,085	9,973	10,000	9,069	7,134
3.2. Індекс заробітної плати	9,871	10,000	7,723	7,970	9,395
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	1,307	10,000	0,130	2,032	2,912
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	10,000	1,526	8,292	5,309	3,720
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	1,839	5,706	6,446	10,000	2,389

Таблиця Е.3.29

Розрахунок балів, 2006 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,526	1,434	0,714	0,338	10,000
1.2. Рентабельність виробництва	0,272	2,838	10,000	2,383	3,111
1.3. Коефіцієнт платоспроможності	6,300	7,040	6,143	10,000	0,723

по зобов'язаннях*					
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	6,531	7,802	10,000	4,470	4,765
2.2. Віддача від активів	4,208	5,817	10,000	5,896	3,460
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	8,199	10,000	6,801	5,474	5,174
3.2. Індекс заробітної плати	9,213	10,000	8,122	6,653	8,177
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,701	3,861	0,454	1,250	10,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	3,219	0,619	3,050	2,703	10,000
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	1,448	6,675	10,000	3,530	2,674

Таблиця Е.3.30

Розрахунок балів, 2007 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	4,123	4,848	6,487	6,441	10,000
1.2. Рентабельність виробництва	2,231	-1,161	3,567	10,000	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	10,000	6,194	1,807	1,637	1,378
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	8,168	4,892	10,000	4,421	3,837
2.2. Віддача від активів	3,260	4,516	10,000	7,669	3,180
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	6,774	6,266	10,000	5,770	3,034
3.2. Індекс заробітної плати	9,448	10,000	9,616	6,464	8,056
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,467	5,006	0,933	0,726	10,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	2,225	1,413	1,461	1,877	10,000
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907

7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	2,875	10,000	7,679	0,859	2,602

Таблиця Е.3.31

Розрахунок балів, 2008 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	3,008	5,336	7,858	1,187	10,000
1.2. Рентабельність виробництва	4,208	0,100	-27,523	10,000	1,624
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	1,603	10,000	2,383	5,501	1,234
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	10,000	4,604	5,563	4,209	4,565
2.2. Віддача від активів	10,000	3,203	4,053	5,332	2,632
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	10,000	6,198	3,784	6,665	3,460
3.2. Індекс заробітної плати	10,000	9,569	9,232	7,495	7,554
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,909	10,000	0,972	1,664	4,270
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат*	6,239	1,883	10,000	3,703	4,490
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,075	0,201	10,000	0,402	0,099

Таблиця Е.3.32

Розрахунок балів, 2009 рік

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Отримані бали ($B_{ij} = K'_{ij} * B_{max_i}$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	10,000	6,855	1,558	3,093	4,556
1.2. Рентабельність виробництва	10,000	0,035	-4,629	1,842	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях*	2,293	7,812	-34,088	2,533	4,475

2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,026	0,015	10,000	0,014	0,014
2.2. Віддача від активів	4,765	5,426	8,914	10,000	3,604
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	10,000	9,199	3,604	9,909	4,901
3.2. Індекс заробітної плати	10,000	5,832	4,928	4,538	5,578
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	2,345	2,774	0,475	1,909	10,000
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат *	4,586	1,281	10,000	2,627	3,308
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	4,032	10,000	6,460	7,821	3,907
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,570	1,004	10,000	0,350	2,067

*Примітка. Найкраще значення показника – це максимальне значення. Проте коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях та індекс адміністративних витрат – показники, значення яких повинні бути невисокими для підприємства. Тому при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності значення цих показників віднімаються.

Розрахунок зважених балів з урахуванням вагомості складових потенціалу та інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

Таблиця Е.3.33

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств у 2002 році

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спr_j} = B_{ij} * k_j$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,970	1,700	0,069	0,104	1,296
1.2. Рентабельність виробництва	0,127	0,340	-2,069	1,352	1,700
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,063	0,036	1,700	0,301	0,048
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,574	1,500	0,779	1,197	1,238
2.2. Віддача від активів	0,417	0,913	0,778	1,500	0,681
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,707	1,600	0,475	0,640	0,697
3.2. Індекс заробітної плати	1,063	0,278	0,862	0,987	1,600
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,461	1,400	0,049	0,266	0,645
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,808	0,224	1,250	0,698	0,733
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,312	1,200	0,417	0,703	1,013
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	4,304	10,022	-0,720	6,805	8,615

Таблиця Е.3.34

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств у
2003 році

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спr_j} = B_{ij} * k_i$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,580	0,721	0,102	0,104	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	0,227	0,226	1,700	-0,756	1,188
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,206	0,166	1,700	0,563	0,057
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,710	1,500	1,378	1,028	1,199
2.2. Віддача від активів	0,535	1,044	1,383	1,500	0,835
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,555	1,600	0,717	0,614	0,690
3.2. Індекс заробітної плати	0,880	1,600	0,569	0,578	0,818
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,751	1,400	0,000	0,726	1,367
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,250	0,429	0,906	0,940	0,763
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,491	1,043	0,159	0,929	1,200
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	3,818	9,890	4,275	4,275	8,703

Таблиця Е.3.35

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2004 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_j$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,537	1,078	0,314	0,150	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	0,003	0,003	1,700	0,227	0,204
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,819	0,413	1,700	1,199	0,198
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,700	1,240	1,500	1,037	0,842
2.2. Віддача від активів	0,549	0,891	1,147	1,500	0,637
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,910	1,600	1,114	1,285	1,117
3.2. Індекс заробітної плати	1,586	1,600	1,240	1,283	1,499
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,179	1,400	0,000	0,359	0,395
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,250	0,250	0,818	0,955	0,545
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,800	1,200	0,600	0,967	0,633
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	3,739	9,699	5,969	5,709	6,812

Таблиця Е.3.36

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2005 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_j$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,541	0,406	0,282	0,107	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	-1,809	-1,604	0,000	0,833	1,700

1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,344	0,591	1,700	0,818	0,112
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,451	0,722	1,500	0,764	0,518
2.2. Віддача від активів	0,644	0,901	1,299	1,500	0,657
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	0,974	1,596	1,600	1,451	1,141
3.2. Індекс заробітної плати	1,579	1,600	1,236	1,275	1,503
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,183	1,400	0,018	0,285	0,408
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	1,250	0,191	1,036	0,664	0,465
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,221	0,685	0,774	1,200	0,287
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	1,734	6,275	4,844	6,988	7,865

Таблиця Е.3.37

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2006 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_j$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,259	0,244	0,121	0,057	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	0,046	0,483	1,700	0,405	0,529
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	1,071	1,197	1,044	1,700	0,123
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,980	1,170	1,500	0,670	0,715
2.2. Віддача від активів	0,631	0,873	1,500	0,884	0,519
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,312	1,600	1,088	0,876	0,828
3.2. Індекс заробітної плати	1,474	1,600	1,300	1,065	1,308
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,098	0,540	0,064	0,175	1,400

5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,402	0,077	0,381	0,338	1,250
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,174	0,801	1,200	0,424	0,321
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	4,045	7,386	7,919	3,575	6,474

Таблиця Е.3.38

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2007 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_j$)				
	1	2	3	4	5
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,701	0,824	1,103	1,095	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	0,379	-0,197	0,606	1,700	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	1,700	1,053	0,307	0,278	0,234
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	1,225	0,734	1,500	0,663	0,576
2.2. Віддача від активів	0,489	0,677	1,500	1,150	0,477
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,084	1,003	1,600	0,923	0,485
3.2. Індекс заробітної плати	1,512	1,600	1,538	1,034	1,289
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,065	0,701	0,131	0,102	1,400
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,278	0,177	0,183	0,235	1,250
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,345	1,200	0,921	0,103	0,312
Інтегральний показник потенціалу	4,367	6,662	9,282	7,314	5,282

<i>конкурентоспроможності</i>					
-------------------------------	--	--	--	--	--

Таблиця Е.3.39

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2008 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_j$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	0,511	0,907	1,336	0,202	1,700
1.2. Рентабельність виробництва	0,715	0,017	-4,679	1,700	0,276
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,273	1,700	0,405	0,935	0,210
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	1,500	0,691	0,834	0,631	0,685
2.2. Віддача від активів	1,500	0,480	0,608	0,800	0,395
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,600	0,992	0,605	1,066	0,554
3.2. Індекс заробітної плати	1,600	1,531	1,477	1,199	1,209
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,127	1,400	0,136	0,233	0,598
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,780	0,235	1,250	0,463	0,561
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,009	0,024	1,200	0,048	0,012
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	7,055	5,457	0,735	5,538	5,184

**Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств
у 2009 році**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Зважені бали ($K_{спj} = B_{ij} * k_i$)				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Фінансовий потенціал					
1.1. Коефіцієнт ліквідності	1,700	1,165	0,265	0,526	0,774
1.2. Рентабельність виробництва	1,700	0,006	-0,787	0,313	0,000
1.3. Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях	0,390	1,328	-5,795	0,431	0,761
2. Виробничий потенціал					
2.1. Фондовіддача	0,004	0,002	1,500	0,002	0,002
2.2. Віддача від активів	0,715	0,814	1,337	1,500	0,541
3. Трудовий потенціал					
3.1. Індекс продуктивності праці	1,600	1,472	0,577	1,585	0,784
3.2. Індекс заробітної плати	1,600	0,933	0,788	0,726	0,892
4. Маркетинговий потенціал					
Індекс витрат на збут	0,328	0,388	0,067	0,267	1,400
5. Організаційно-управлінський потенціал					
Індекс адміністративних витрат	0,573	0,160	1,250	0,328	0,413
6. Інформаційний потенціал					
Індекс інформаційного потенціалу підприємства	0,544	1,350	0,872	1,056	0,527
7. Інноваційний потенціал					
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	0,068	0,121	1,200	0,042	0,248
Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	7,297	4,763	10,363	5,259	3,995

Додаток Ж

Розрахунок рейтингової оцінки потенціалу конкурентоспроможності
методом k-середніх кластерного аналізу

Таблиця Ж.1

Показники діяльності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Коефіцієнт ліквідності	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях
2002	4,554	0,002	0,143
2003	3,058	0,005	0,257
2004	2,383	0,002	0,343
2005	2,174	-0,02	0,398
2006	1,83	0,002	0,613
2007	1,283	0,005	1,988
2008	1,732	0,011	0,188
2009	4,752	0,146	0,210

Таблиця Ж.2

Показники діяльності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Фондовіддача	Віддача від активів	Індекс продуктивності праці	Індекс заробітної плати
2002	2,635	1,179	0,86	1,11
2003	3,616	1,375	0,67	0,99
2004	5,084	1,876	0,75	1,1
2005	5,856	2,28	0,72	1,1
2006	8,499	2,687	1,15	1,09
2007	14,21	2,107	1,06	1,08
2008	19,176	10,660	1,66	1,140
2009	15,673	2,831	1,33	1,619

Таблиця Ж.3

Показники діяльності ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Індекс витрат на збут	Індекс адміністративних витрат	Індекс інформаційного потенціалу підприємства	Коефіцієнт оновлення необоротних активів
2002	0,01	0,045	0,403	0,09
2003	0,009	0,048	0,403	0,07
2004	0,005	0,055	0,403	0,24
2005	0,005	0,064	0,403	0,074
2006	0,007	0,052	0,403	0,066
2007	0,005	0,039	0,403	0,111
2008	0,006	0,053	0,403	0,058

2009	0,007	0,057	0,403	0,073
------	-------	-------	-------	-------

Таблиця Ж.4

Показники діяльності ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» з 2002 по 2009 роки

Рік	Коефіцієнт ліквідності	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях
2002	7,983	0,006	0,081
2003	3,802	0,005	0,207
2004	4,784	0,002	0,173
2005	1,631	-0,017	0,685
2006	1,72	0,019	0,685
2007	1,509	-0,002	1,232
2008	3,073	0,000	1,173
2009	3,257	0,001	0,917

Таблиця Ж.5

Показники діяльності ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» з 2002 по 2009 роки

Рік	Фондовіддача	Віддача від активів	Індекс продуктивності праці	Індекс заробітної плати
2002	6,885	2,585	1,94	0,29
2003	7,643	2,685	1,92	1,8
2004	9,005	3,045	1,33	1,11
2005	9,381	3,192	1,18	1,11
2006	10,153	3,714	1,4	1,19
2007	8,511	2,918	0,98	1,15
2008	8,828	3,414	1,03	1,091
2009	9,214	3,224	1,22	0,944

Таблиця Ж.6

Показники діяльності ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» з 2002 по 2009 роки

Рік	Індекс витрат на збут	Індекс адміністративних витрат	Індекс інформаційного потенціалу підприємства	Коефіцієнт оновлення необоротних активів
2002	0,031	0,012	1	0,34
2003	0,017	0,016	1	0,15
2004	0,039	0,011	1	0,36
2005	0,039	0,01	1	0,229
2006	0,037	0,01	1	0,303

2007	0,05	0,024	1	0,385
2008	0,068	0,016	1	0,156
2009	0,008	0,016	1	0,129

Таблиця Ж.7

Показники діяльності ПП «Летичівський маслозавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Коефіцієнт ліквідності	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях
2002	0,322	-0,035	3,851
2003	0,537	0,04	2,121
2004	1,393	0,106	0,712
2005	1,134	0	1,970
2006	0,856	0,066	0,598
2007	2,018	0,008	0,359
2008	4,526	-0,072	0,280
2009	0,740	-0,068	-4,000

Таблиця Ж.8

Показники діяльності ПП «Летичівський маслозавод» з 2002 по 2008 роки

Рік	Фондовіддача	Віддача від активів	Індекс продуктивності праці	Індекс заробітної плати
2002	3,574	2,202	0,58	0,90
2003	7,024	3,557	0,86	0,64
2004	10,896	3,919	0,92	0,86
2005	19,476	4,599	1,18	0,86
2006	13,013	6,386	0,95	0,96
2007	17,397	6,462	1,57	1,10
2008	10,667	4,320	0,63	1,053
2009	6016,500	5,296	0,48	0,798

Таблиця Ж.9

Показники діяльності ПП «Летичівський маслозавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Індекс витрат на збут	Індекс адміністративних витрат	Індекс інформаційного потенціалу підприємства	Коефіцієнт оновлення необоротних активів
2002	0,001	0,069	0,646	0,12
2003	0	0,034	0,646	0,02
2004	0	0,036	0,646	0,18
2005	0,001	0,053	0,646	0,258
2006	0,004	0,049	0,646	0,453
2007	0,009	0,025	0,646	0,296

2008	0,007	0,084	0,646	7,750
2009	0,001	0,125	0,646	1,286

Таблиця Ж.10

Показники діяльності ЗАТ «Деражнянський молочний завод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Коефіцієнт ліквідності	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях
2002	0,487	0,023	0,682
2003	0,546	-0,018	0,702
2004	0,664	0,04	0,502
2005	0,428	0,009	0,948
2006	0,405	0,016	0,973
2007	2,004	0,021	0,325
2008	0,684	0,026	0,646
2009	1,469	0,027	0,297

Таблиця Ж.11

Показники діяльності ЗАТ «Деражнянський молочний завод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Фондовіддача	Віддача від активів	Індекс продуктивності праці	Індекс заробітної плати
2002	5,494	4,246	0,78	1,03
2003	5,236	3,859	0,73	0,65
2004	7,535	5,127	1,07	0,89
2005	9,926	5,312	1,07	0,89
2006	5,817	3,765	0,77	0,79
2007	7,691	4,956	0,91	0,74
2008	8,071	5,684	1,11	0,855
2009	8,306	5,942	1,32	0,735

Таблиця Ж.12

Показники діяльності ЗАТ «Деражнянський молочний завод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Індекс витрат на збут	Індекс адміністративних витрат	Індекс інформаційного потенціалу підприємства	Коефіцієнт оновлення необоротних активів
2002	0,006	0,039	0,782	0,2
2003	0,009	0,036	0,782	0,14
2004	0,01	0,042	0,782	0,29
2005	0,008	0,034	0,782	0,4

2006	0,012	0,043	0,782	0,16
2007	0,007	0,033	0,782	0,033
2008	0,011	0,031	0,782	0,311
2009	0,005	0,033	0,782	0,045

Таблиця Ж.13

Показники діяльності ЗАТ «Віньківці сирзавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Коефіцієнт ліквідності	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях
2002	6,083	0,029	0,11
2003	8,958	0,028	0,071
2004	7,545	0,026	0,083
2005	6,826	0,019	0,129
2006	11,994	0,02	0,07
2007	3,112	0	0,274
2008	5,759	0,004	0,145
2009	2,165	0	0,525

Таблиця Ж.14

Показники діяльності ЗАТ «Віньківці сирзавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Фондовіддача	Віддача від активів	Індекс продуктивності праці	Індекс заробітної плати
2002	5,681	1,928	0,85	1,67
2003	6,107	2,148	0,83	0,92
2004	6,118	2,176	0,93	1,04
2005	6,721	2,328	0,84	1,04
2006	6,201	2,209	0,73	0,97
2007	6,675	2,055	0,48	0,92
2008	8,753	2,806	0,57	0,861
2009	8,700	2,141	0,65	0,903

Таблиця Ж.15

Показники діяльності ЗАТ «Віньківці сирзавод» з 2002 по 2009 роки

Рік	Індекс витрат на збут	Індекс адміністративних витрат	Індекс інформаційного потенціалу підприємства	Коефіцієнт оновлення необоротних активів
2002	0,014	0,04	0,391	0,29
2003	0,017	0,029	0,391	0,18
2004	0,011	0,024	0,391	0,19
2005	0,011	0,024	0,391	0,096
2006	0,097	0,161	0,391	0,121

2007	0,101	0,173	0,391	0,1
2008	0,029	0,038	0,391	0,076
2009	0,029	0,041	0,391	0,266

Позначимо показники у таблицях для розрахунків наступним чином: VAR1 - коефіцієнт ліквідності, NEWVAR - рентабельність виробництва, VAR2 - коефіцієнт платоспроможності по зобов'язаннях; VAR3 – фондоддача, VAR4 - віддача від активів; VAR5 - продуктивність праці, VAR6 - індекс заробітної плати; VAR7 - індекс витрат на збут; VAR8 - індекс адміністративних витрат; VAR9 – індекс інформаційного потенціалу підприємства; VAR10 - коефіцієнт оновлення необоротних активів.

У результаті обчислень методом k-середніх кластерного аналізу було виділено 3 кластери, в які потрапили об'єкти (це підприємства станом на певний рік відповідно). Потім кожному кластеру присвоюється оцінка.

Оцінка «3» - високий рейтинг ПК.

Оцінка «2» - середній рейтинг ПК.

Оцінка «1» - низький рейтинг ПК.

Для ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» було отримано наступні результати:

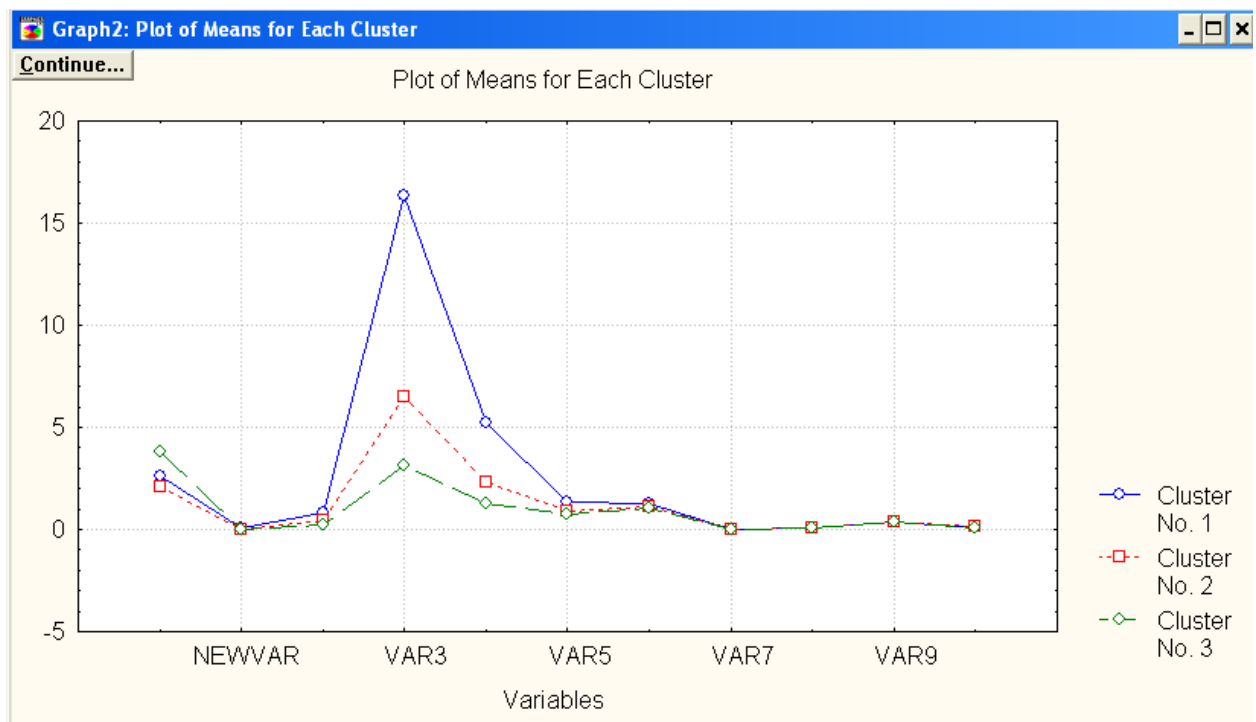


Рис. Ж.1 Графічна інтерпретація кластерів за методом k-середніх

Згідно графіка на рисунку за середнім значенням кожного кластеру високе значення рейтингової оцінки ПК отримали об'єкти (підприємства станом на певний рік відповідно), що потрапили до першого кластеру, середнє значення - об'єкти другого кластеру, низьке значення - об'єкти третього кластеру.

ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод» у період з 2002 по 2009 роки потрапило до наступних кластерів:

Members of Cluster Number 1 (new.sta)			
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center		
	Cluster contains 3 cases		
	Case No. C_6	Case No. C_7	Case No. C_8
Distance	1,258082	1,883167	1,009802

Members of Cluster Number 2 (new.sta)			
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center		
	Cluster contains 3 cases		
	Case No. C_3	Case No. C_4	Case No. C_5
Distance	,448866	,195493	,635211

Members of Cluster Number 3 (new.sta)		
Continue...	and Distances from Respective Cluster Center	
	Cluster contains 2 cases	
	Case No. C_1	Case No. C_2
Distance	,273974	,273974

Рис. Ж.2 Об'єкти, що потрапили до кластерів*

*Примітка. Case № - це відповідний рік: C_1 – 2002 рік, C_2 – 2003 рік, C_3 – 2004 рік, C_4 – 2005 рік, C_5 – 2006 рік, C_6 – 2007 рік, C_7 – 2008 рік, C_8 – 2009 рік.

Представимо отримані результати у таблиці:

Таблиця Ж.16

Рейтингова оцінка ПК (за методом к-середніх)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Дунаєвецький маслозавод»	1	1	2	2	2	3	3	3

Для ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» було отримано наступні результати:

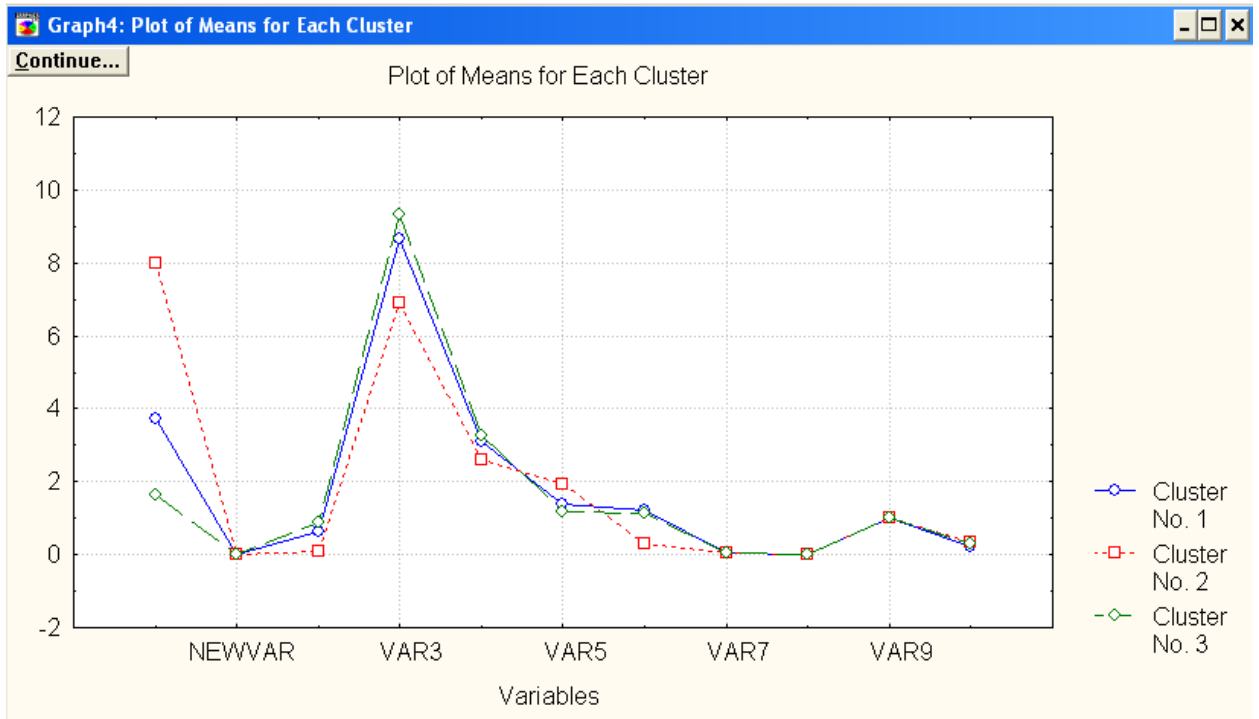


Рис. Ж.3 Графічна інтерпретація кластерів за методом к-середніх

Дивлячись на графік середніх кластера, високе значення рейтингової оцінки ПК отримали об'єкти (підприємства станом на певний рік відповідно), що потрапили до третього кластеру, середнє значення - об'єкти другого кластеру, низьке значення - об'єкти першого кластеру.

ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» у період з 2002 по 2009 роки потрапило до наступних кластерів:

Members of Cluster Number 1 (new.sta)				
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center			
	Cluster contains 4 cases			
	Case No.	Case No.	Case No.	Case No.
	C_2	C_3	C_7	C_8
Distance	,428193	,365238	,303009	,259029

Members of Cluster Number 2 (new.sta)	
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center
	Cluster contains 1 cases
	Case No.
	C_1
Distance	0,00

Case No.	Case No.	Case No.	
C_4	C_5	C_6	
Distance	,066817	,290966	,304929

Рис. Ж.4 Об'єкти, що потрапили до кластерів

Представимо отримані результати у таблиці:

Таблиця Ж.17

Рейтингова оцінка ПК (за методом k-середніх)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза»	2	1	1	3	3	3	1	1

Для ПП «Летичівський маслозавод» було отримано наступні результати:

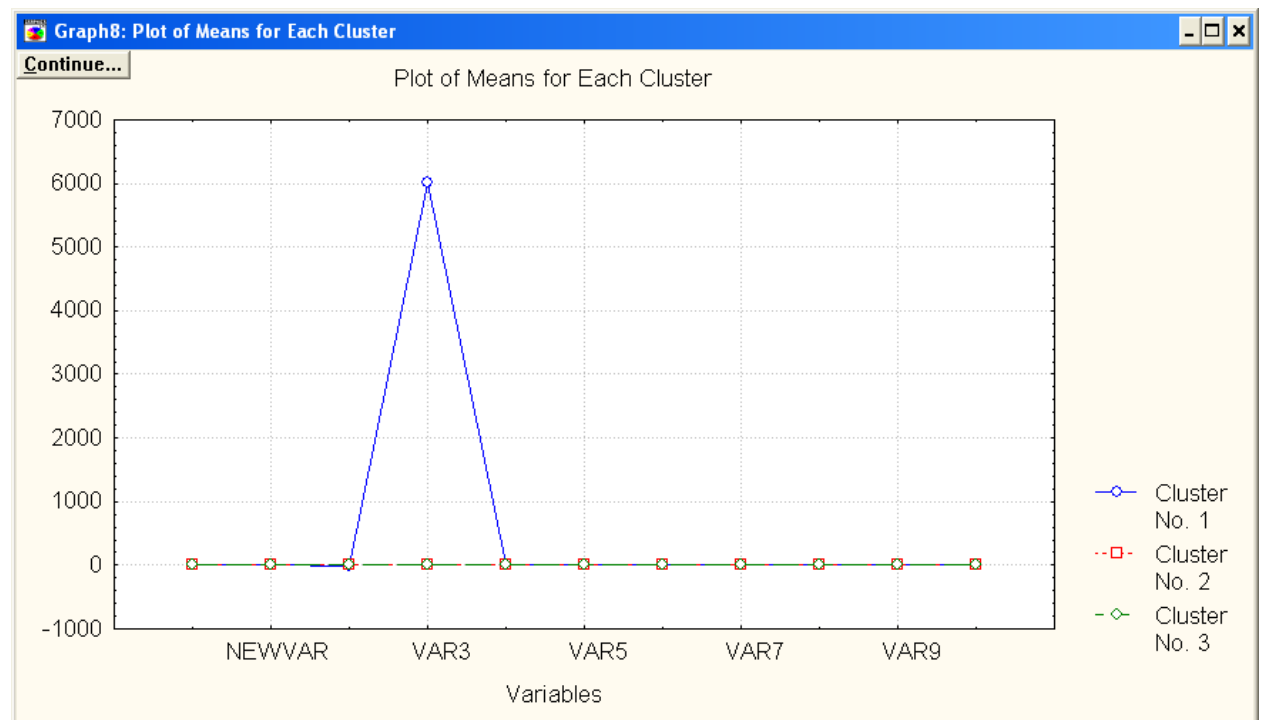


Рис. Ж.5 Графічна інтерпретація кластерів за методом k-середніх

Згідно графіка на рисунку за середнім значенням кожного кластеру високе значення рейтингової оцінки ПК отримали об'єкти (підприємства станом на певний рік відповідно), що потрапили до першого кластеру, середнє значення - об'єкти третього кластеру, низьке значення - об'єкти другого кластеру.

ПП «Летичівський маслозавод» у період з 2002 по 2009 роки потрапило до наступних кластерів:

The figure shows three screenshots of SPSS cluster analysis results. Each screenshot displays the 'Members of Cluster Number X (new.sta)' window, showing the cluster center, the cases included in the cluster, and their respective distances from the cluster center.

Cluster	Cluster Center	Cluster Contains	Case No.	Distance
Cluster Number 1	and Distances from Respective Cluster Center	1 cases	C_8	0,00
Cluster Number 2	and Distances from Respective Cluster Center	2 cases	C_1, C_2	,620493
Cluster Number 3	and Distances from Respective Cluster Center	5 cases	C_3, C_4, C_5, C_6, C_7	1,205190; 1,697220; ,756332; 1,132358; 2,261283

Рис. Ж.6 Об'єкти, що потрапили до кластерів

Представимо отримані результати у таблиці:

Таблиця Ж.18

Рейтингова оцінка ПК (за методом k-середніх)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ПП «Летичівський маслозавод»	1	1	2	2	2	2	2	3

Для ЗАТ «Деражнянський молочний завод» було отримано наступні результати:

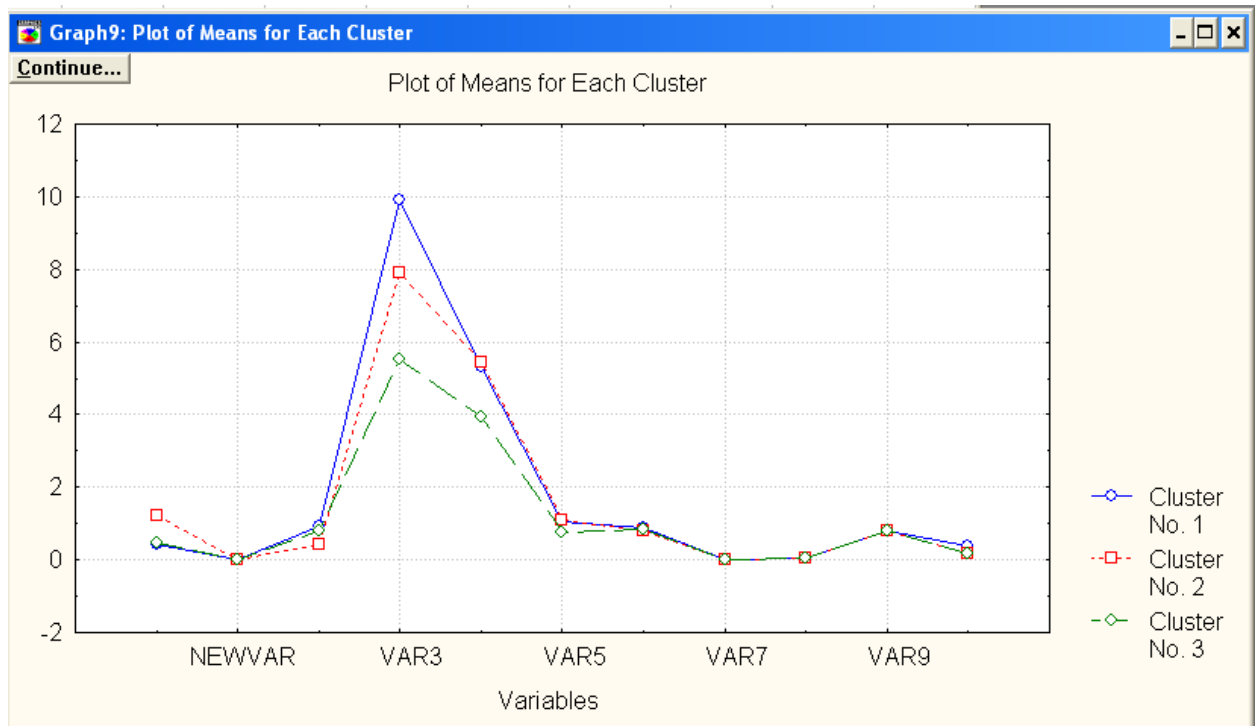


Рис. Ж.7 Графічна інтерпретація кластерів за методом k-середніх

Згідно графіка на рисунку за середнім значенням кожного кластеру високе значення рейтингової оцінки ПК отримали об'єкти (підприємства станом на певний рік відповідно), що потрапили до першого кластеру, середнє значення - об'єкти другого кластеру, низьке значення - об'єкти третього кластеру.

ЗАТ «Деражнянський молочний завод» у період з 2002 по 2009 роки потрапило до наступних кластерів:

CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center
	Cluster contains 1 cases
	Case No. C_4
Distance	0,00

Continue...	and Distances from Respective Cluster Center		
	Cluster contains 3 cases		
	Case No. C_1	Case No. C_2	Case No. C_5
Distance	,112604	,109332	,124139

CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center			
	Cluster contains 4 cases			
	Case No. C_3	Case No. C_6	Case No. C_7	Case No. C_8
Distance	,222250	,298164	,197842	,231146

Рис. Ж.8 Об'єкти, що потрапили до кластерів

Представимо отримані результати у таблиці:

Таблиця Ж.19

Рейтингова оцінка ПК (за методом к-середніх)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Деражнянський молочний завод»	1	1	2	3	1	2	2	2

Для ЗАТ «Вінківці сирзавод» було отримано наступні результати:

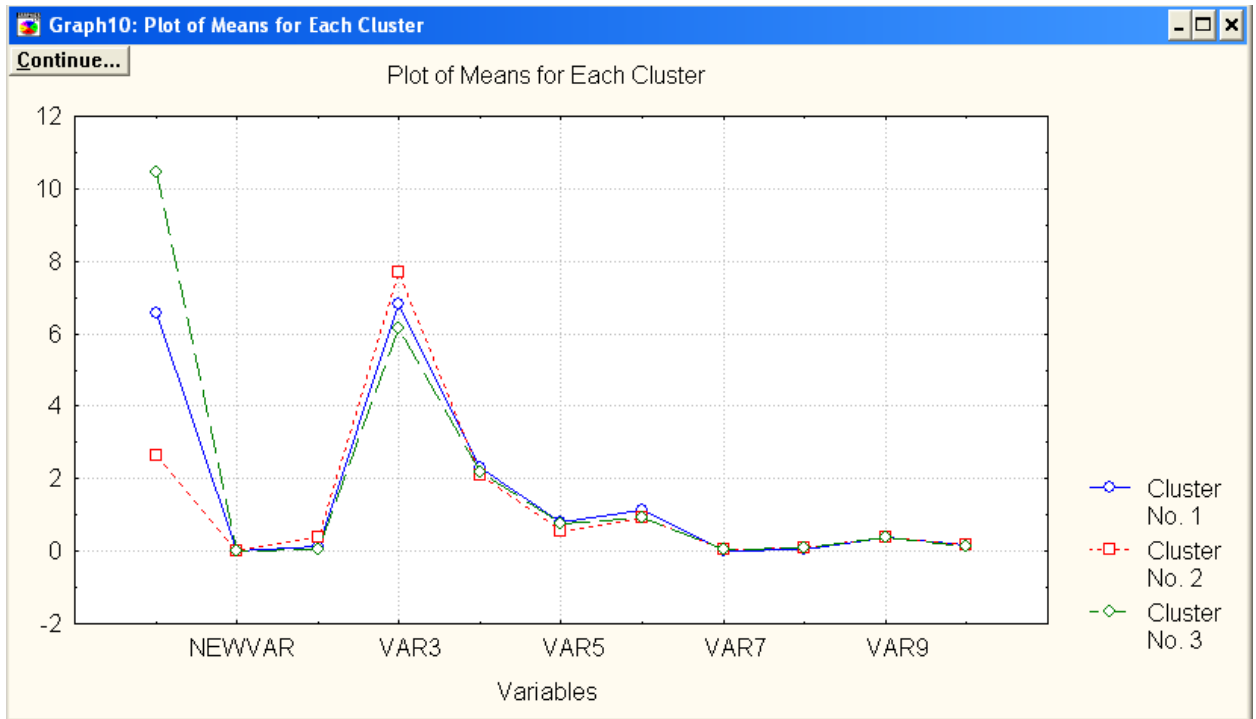


Рис. Ж.9 Графічна інтерпретація кластерів за методом k-середніх

Згідно графіка на рисунку за середнім значенням кожного кластеру високе значення рейтингової оцінки ПК отримали об'єкти (підприємства станом на певний рік відповідно), що потрапили до третього кластеру, середнє значення - об'єкти другого кластеру, низьке значення - об'єкти першого кластеру.

ЗАТ «Вінківці сирзавод» у період з 2002 по 2009 роки потрапило до наступних кластерів:

Members of Cluster Number 1 (new.sta)				
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases			
	Case No. C_1	Case No. C_3	Case No. C_4	Case No. C_7
Distance	,420677	,372217	,096970	,658255

Members of Cluster Number 2 (new.sta)		
CLUSTER ANALYSIS	and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
	Case No. C_6	Case No. C_8
Distance	,342026	,342026

Members of Cluster Number 3 (new.sta)		
Continue...	and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
	Case No. C_2	Case No. C_5
Distance	,458994	,458994

Рис. Ж.10 Об'єкти, що потрапили до кластерів

Представимо отримані результати у таблиці:

Таблиця Ж.20

Рейтингова оцінка ПК (за методом k-середніх)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ЗАТ «Вінківці сирзавод»	1	3	1	1	3	2	1	2

Додаток 3

Таблиця 3.1

Системи менеджменту якості та система управління безпекою харчових продуктів

Система	Опис	Переваги від впровадження
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
ISO серії 9001:2000	<p>Сертифікація системи управління по стандарту ISO серії 9001:2000 дає можливість підприємству демонструвати відданість якості та задоволенню потреб клієнтів, а також постійне вдосконалення системи якості підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього середовища.</p> <p>Система ISO серії 9001:2000 основана на восьми принципах управління якістю: фокус на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, постійне поліпшення, прийняття рішень, що базується на фактах, взаємовигідні відносини з постачальниками.</p>	<p>Репутація ISO та міжнародне визнання систем управління якістю, яке надає сертифікація, значно укріплює імідж підприємства. Крім цього, вона дозволяє постійно підприємству вдосконалювати системи та процеси управління якістю. З часом це призводить до загального підвищення ефективності роботи всього підприємства та може позитивно впливати на обсяг прибутку.</p> <p>Демонстрація відданості якості дозволяє змінити корпоративну культуру, допомагаючи персоналу усвідомити необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів на підприємстві.</p>
ISO серії 22000:2005	<p>Сертифікація по стандарту ISO серії 22000:2005 показує відданість безпеки продуктів харчування та задоволенню потреб споживачів, допомагає захищати бренд підприємства та його імідж.</p> <p>ISO 22000:2005 – це міжнародний стандарт сертифікації, який визначає вимоги до ефективних систем управління безпекою продуктів харчування. Він може використовуватись на всьому ланцюгу поставки</p>	<p>Сертифікація по стандарту ISO серії 22000:2005 також зміцнює імідж підприємства. Окрім цього, вона забезпечує впровадження узгодженого стандарту, що признаний у всьому світі.</p> <p>Об'єднання принципів систем управління з методологією контролю ризиків дає можливість більш швидкого розуміння, впровадження та визнання ISO 22000:2005. це також допомагає забезпечити дотримання усієї законодавчої бази, що відноситься до безпеки продуктів</p>

<i>Продовження табл. Ж.1</i>		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<p>продуктів харчування від фермера та постачальників інгредієнтів до переробного підприємства, транспортування та зберігання продуктів, роздрібних торгівельних точок, пакувальників та підприємств, що надають послуги для підприємств галузі.</p> <p>Даний стандарт забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтерактивний процес передачі інформації як в міжнародному масштабі, так і по логістичному ланцюгу; - дотримання принципів аналізу небезпек та критичних точок (НАССР), встановлення критичних зв'язків, відстеження критичних точок, визначення коректуючих дій, документування, контроль; - сумісність з добровільними та обов'язковими стандартами; - структуру, що сполучна зі стандартом ISO 9001:2000; - контроль за перебігом процесів. 	<p>харчування, знизити ризик штрафних санкцій та можливих судових розглядів. Демонстрація рішучості забезпечити безпеку продуктів харчування у глобальному масштабі може змінити імідж підприємства та стати ефективним інструментом для проникнення на нові ринки, а також підвищити якість та безпеку продукції підприємства.</p>
НАССР	<p>Аналіз небезпек та контрольні точки (НАССР) демонструють прагнення підприємства забезпечити безпеку продуктів харчування, задовольнити потреби споживачів, постійне покращення іміджу підприємства, а також реагування на умови зовнішнього середовища.</p> <p>НАССР – це міжнародні принципи, що визначають вимоги до ефективного</p>	<p>Сертифікація по принципам аналізу небезпек та критичних контрольних точок НАССР покращує систему управління безпекою продуктів харчування та підвищує якість продукції підприємства. Вона демонструє прагнення підприємства забезпечити виробництво та торгівлю безпечними продуктами харчування, що є необхідним при проведенні перевірки на підприємстві державними</p>

<i>Продовження табл. Ж.1</i>		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<p>контролю безпеки продуктів харчування. Система аналізу небезпек та контрольних точок НАССР допомагає підприємству концентрувати свої зусилля на небезпеках, які мають відношення до безпеки (гігієни) продуктів харчування, а також встановлює та контролює граничні значення показників у критичних контрольних точках під час виробничого процесу.</p> <p>НАССР базується на семи принципах: аналіз можливих небезпек біологічного, хімічного або фізичного характеру, ідентифікація критичних точок контролю: сировина, зберігання, переробка та споживання, визначення допустимих значень параметрів у критичних контрольних точках і здійснення профілактичних заходів: наприклад, мінімальна температура та час теплової обробки, моніторинг критичних контрольних точок, планування коректуючи дій, ведення записів, систематичний та регулярний аудит системи менеджменту безпеки харчових продуктів на місцях незалежним сертифікуючим органом (аудит третьої сторони).</p>	<p>органами або зацікавленими особами. Демонстрація прагнення забезпечити безпеку продуктів харчування покращує імідж підприємства та стає ефективним інструментом для входу на нові ринки, відкриваючи нові можливості ведення бізнесу у всьому світі.</p> <p>Сертифікація по принципам аналізу небезпек та критичних контрольних точок НАССР допоможе підприємству розробити та запровадити заходи по підвищенню ефективності внутрішніх процесів.</p> <p>Сертифікат дає можливість продемонструвати високий рівень якості продуктів харчування при участі у комерційних тендерах на міжнародні контракти або в процесі локального розширення сфер діяльності.</p> <p>Постійне використання, моніторинг та вдосконалення систем і процесів управління безпекою продуктів харчування підвищує надійність внутрішніх процесів на підприємстві для більш повного задоволення потреб споживачів, а також загальну ефективність роботи підприємства. Відбуваються значні вдосконалення у сфері мотивації персоналу, розуміння працівниками відповідальності по відношенню до безпеки продуктів харчування.</p>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М., 2000. – 256 с.
2. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография / С.Б. Алексеев // Донецкий национальный ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
3. Базилевич В.Д. Природні монополії / В.Д. Базилевич, Г.М. Филюк. – К.: Знання. – 2006. – 387 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит в системе сбыта: Моногр. / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 188 с.
6. Бернар И. Толковый экономический и финансовый словарь / И. Бернар, Ж. Колли. – М.: Международные отношения, 1997. – Т. 2. – 784 с.
7. Большая Советская Энциклопедия: в 30 томах / [гл. ред. А.М Прохоров]. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – Т.20. – 608 с.
8. Большой экономический словарь / [ред. А. Н. Азрилиян]. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
9. Большая энциклопедия: в 62 томах. - М.: ТЕРРА, 2006. – Т 38. – 592 с.
10. Большая энциклопедия: в 62 томах. – М.: ТЕРРА, 2006. – Т 60. – 592 с.
11. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2001. – 895 с.
12. Браувер М. Голландія-Україна: перспективи співпраці в молочній галузі / М. Браувер, З. Зваг // Молочна промисловість. – 2009. – № 1(50). – С. 37.

13. Буркинський Б.В. Економічна оцінка конкурентоспособності / Б.В. Буркинський, А.А. Стрелець. – О.: НАН України; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень, 1998. – 53 с.
14. Бутенко М.І. Моніторинг розвитку ринку молока та молочних продуктів України / М.І. Бутенко. – К., 2008. – 104 с.
15. Васильєва Н. Млеком питаючіе / Н. Васильєва // Бизнес. – 2007. – №31. – С. 96 - 98.
16. Васильєва Н. Удойная сила / Н. Васильєва, Г. Татаренко // Бизнес. – 2007. – №23. – С. 148 - 151.
17. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і гол. ред. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
18. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://management.com.ua/strategy/>
19. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспособним потенціалом підприємства: діагностика і організація. Монографія / А.Е. Воронкова. – Луганск: Восточноукр. нац. ун-т, 2000. – 315 с.
20. Вінтоняк В. Стан молочної галузі України / В. Вінтоняк // Молочна промисловість. – 2008. – № 2(45). – С. 12 - 16.
21. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В.М. Геєць. – К., 2009. – 864 с.
22. Гражевська Н.І. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному постіндустріальному вимірі / Н. Гражевська // Економіка України: Політико-економічний журнал Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук України. – 2008. – № 9. – С. 54 - 63 .
23. Гура В.Л. Аналіз трактувань поняття «потенціал підприємства» / В.Л. Гура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 2. – С. 49 - 53.

24. Гура В.Л. Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / В.Л. Гура // Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності: зб. наук. праць студентів, аспірантів та молодих учених. – 2007. – Вип. 7. – С. 155 - 159.
25. Гура В.Л. Зарубежный опыт развития молочной промышленности / В.Л. Гура // Продукты & ингредиенты. – К., Биопром. – 2008. – № 7. – С. 54 - 56.
26. Гура В.Л. Напрями формування елементів потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України / В.Л. Гура // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 30. – С. 45 - 48.
27. Гура В.Л. Інноваційний потенціал підприємства як невід’ємна складова конкурентоспроможного потенціалу підприємства / В.Л. Гура, О.О. Наумова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 187 - 191.
28. Гура В.Л. Основні поняття при дослідженні конкурентоспроможного потенціалу підприємства / В.Л. Гура // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 16. – С. 262 - 268.
29. Гура В.Л. Основні структурні елементи потенціалу сучасного підприємства / В.Л. Гура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 193 - 198.
30. Гура В.Л. Основні фактори впливу на стан молочної галузі України / В.Л. Гура // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2008. – № 27. – С. 28 - 32.
31. Гура В.Л. Стан та перспективи розвитку підприємств молочної галузі України / В.Л. Гура // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв’язання: Колективна наукова монографія. – Київ: Національна академія управління, 2008. – С. 121 – 127.

32. Гура В.Л. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств України / В.Л. Гура // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 12 – С. 339 - 344.
33. Гура В.Л. Формирование элементов потенциала конкурентоспособности молокоперерабатывающих предприятий Украины в условиях кризиса / В.Л. Гура // Продукты & ингредиенты. – К., Биопром, 2009. – № 3(56). – С. 30 - 32.
34. Деніс Т.Б. Системологія як методологія дослідження конкурентоспроможності підприємства та регіону / Т.Б. Деніс // Зб. наук. пр. «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Конкурентний потенціал і європейська інтеграція (регіональні аспекти)». – Львів: НАН України. Ін-т регіон. досліджень, 2006. – Вип. 1(57). – С. 82 - 88.
35. Державний Комітет Статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография / И.О. Джаин. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 250 с.
37. Доль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Доль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
38. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» / [Саблук П.Т., Бойко В.І., Мостенська Т.Л., Коржинський М.П., Данилевська О.Є.]. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. – 340 с.
39. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [авт.-уклад. Гаврилишин Б.Д.]. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.
40. Економічна теорія. Політекономія: підручник / [Базилевич В.Д., Попов В.М., Базилевич К.С., Гражевська Н.І.]. — 7-ме вид., стер. — К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.

41. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. – №1. – С. 41 - 44.
42. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
43. Закон України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» від 14.02.1992 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
44. Закон України «Про молоко та молочні продукти» від 24.06.2004 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
45. Закон України «Про оренду землі» від 06.10.1998 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
46. Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» від 18.10.2005 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
47. Закон України «Про особисте селянське господарство» від 15.05.2003 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
48. Закон України «Про споживчу кооперацію» від 10.04.1992 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
49. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
50. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» від 06.09.2005 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
51. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
52. Іващенко Г.А. Дослідження організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Г.А. Іващенко, І.П. Отенко // Регіональні перспективи. – 2003. – № 9 – 10 (34 – 35). – С. 35 - 37.

53. Иващенко А.А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспособності підприємства / А.А. Иващенко // Зб. наук. праць «Економіка: проблеми теорії та практики». – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип. 185. – Т. 1. – С. 30 - 36.
54. Ільчук М.М. Ефективне функціонування молокопродуктового підкомплексу України / М.М. Ільчук. – К.: Нічлава, 2004. – 312 с.
55. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств: Монографія / О.Л. Каніщенко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 448 с.
56. Карпенко Л.М. Новини Співки молочних підприємств України / Л.М. Карпенко // Молочна промисловість. – 2006. – № 10(35). – С. 8.
57. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с.
58. Качество в XXI веке: Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / [К.Ф. Брендон, Р.И. Коул, Т. Конти, Й.Дж. Дальгаард, Су Ми Пак Дальгаард]; под ред. Т. Конти. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 278 с.
59. Кизим Н.А. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС / Н.А. Кизим, В.М. Горбатов / Институт проблем развития общества. – Х.: ИНЖЕК, 2005. – 164 с.
60. Козаченко Л. Молочна галузь України. Проблеми і пропозиції з покращання стану / Л. Козаченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agroconf.org>
61. Козенков Д.Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання / Козенков Д.Є., Солошенко К.М., Якубова Е.П. – Д.: Системні технології, 2004. – 157 с.
62. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Національний ін-т стратегічних досліджень / [Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б., Белінська Я.В., Давиденко С.В., Комаров В.А.]; під ред Я.А. Жаліло. – К.: Знання України, 2005. – 388 с.

63. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: Збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ - Київ) / під ред. Ю.В. Полунєєва, упоряд. В.Г. Підвисоцький. – К.: ЛАТ&К, 2006. – 176 с.
64. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія / Харківський національний економічний ун-т; НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 264 с.
65. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С.]. – Х.: ХНЭУ, 2004. — 255 с.
66. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Буркинский Б.В., Лазарева Е.В., Агеева И.Н., Брыкалина С.В., Лысюк В.М.]; под ред. Б.В. Буркинского. – О.: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – 131 с.
67. Котковец Н.Н. О состоянии и перспективах развития молочной промышленности Республики Беларусь / Н.Н. Котковец // Молочна промисловість. – 2007. – №3(38). – С. 18 - 20.
68. Краснокутская Н.С. Особенности оценки торговых предприятий в анализе их инвестиционной привлекательности / Н.С. Краснокутская // Бизнес-информ. – 2000. – №.4 – С. 62 - 65.
69. Криклій А.С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу / А.С. Криклій. – К.: Репрографіка, 2005. – 473 с.
70. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография / Е.В. Лапин. – Сумы: Университетская книга, 2002. - 310 с.
71. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография / Е.В. Лапин. – Сумы: Университетская книга, 2004. - 359 с.
72. Лепейко Т.И. Сущность и структура потенциала предприятия в современных условиях / Т.И. Лепейко, А.А. Колесников // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Вип. 199. – С.284 - 292.

73. Лич В.М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення / В.М. Лич. – К.: Науковий світ, 2003. – 314 с.
74. Лукіяничук В.М. Що чекає Україну при вступі до СОТ? / В.М. Лукіяничук // Молокопереробка. – 2008. – №3. – С. 14 - 16.
75. Лук'янихін В.О. Потенціал системи управління та персонал сучасної організації. – Суми: Вісник СумДУ. – 2004. – №9(68). – С. 34 - 47.
76. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник / Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М.; під ред. Ушакової Н.М. – К.: Хрещатик, 1999. – 797 с.
77. Мазур І.І. Детінізація економіки України: теорія та практика / Монографія / І.І.Мазур. – К.: Київський університет. – 2006. – 329 с.
78. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практ. пособие по качеству для руководителей и спец. предприятий / Г.Ф. Макалов. – Тольятти, 2000. – 55 с.
79. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.В. Максимова // Маркетинг. – 1996. – №3. – С. 33.
80. Малый экономический словарь / [ред. А.Н. Азрилияна]. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 1088 с.
81. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 288 с.
82. Махмудов А.Г. Модель системы стратегического менеджмента на промышленном предприятии / А.Г. Махмудов // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — №3. — С. 59 - 61.
83. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
84. Молочна промисловість. Науково-виробниче видання // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.molprom.com.ua>
85. Молочна та молокопереробна промисловість: Україна 2007 / Гром. орг. «Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу». – К.: Логос, 2008. – 232 с.

86. Молочний світ – 2007: як розвивається галузь? // Молочна промисловість. – 2008. – № 1(44). – С. 8 - 10.
87. Моніторинг ринку молочної галузі // Молочна промисловість. – 2009. – № 1(50). – С. 15 - 21.
88. Наукові праці Донецького національного технічного університету / [ред. В.В. Дементьєв]. – Донецьк, 2005. – 228 с.
89. Обрезанов С. Конкурентоспособность предприятия и конкурентная разведка / С. Обрезанов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rscip.ru>
90. Осецький В. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств / В. Осецький // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 3. – С. 114 - 117.
91. Осипов Е. В крупнотоварных молочных хозяйствах нуждаются все регионы / Е. Осипов // Бизнес. – 2007. – № 47. – С. 156 - 157.
92. Осташко Т.О. Сільське господарство в умовах СОТ і ЄС / Т.О. Осташко. – К.: Інститут сільського розвитку, 2005. – 70 с.
93. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2004. – 216 с.
94. Павличенко М.Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств / М.Г. Павличенко // Молочна промисловість. – 2007. – №4(39). – С. 15 - 18.
95. Павличенко М.Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств / М.Г. Павличенко // Молочна промисловість. – 2007. – №5(40). – С. 18 - 20.
96. Павличенко М. Як розвивати сировинну базу? / М.Г. Павличенко // Молочна промисловість. – 2008. – №5(48). – С. 36 - 40.
97. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія / В.А. Павлова. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.

98. Пастернак Н. Чи готова молочна галузь України працювати в умовах СОТ? / Н. Пастернак // Молочна промисловість. – 2008. – № 2(45). – С. 9 - 11.
99. Подсолонко Е.А. Региональная экономика: конкурентоспособность и управление компетенциями / Е.А. Подсолонко. – Симф., 2007. – 642 с.
100. Пономарьов О.С. Російсько-український термінологічний словник-довідник з бізнесу та підприємництва / О.С. Пономарьов, В.О. Гужва, О.Г. Романовський. – К.: ІСДО, 1994. – 168 с.
101. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
102. Портал бізнес-ресурсів Хмельницького регіону // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.biz.km.ua
103. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с английского. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
104. Проблеми оцінки економічного потенціалу підприємства та механізм використання його показників: Збірник матеріалів науково-практичної конференції / під ред. О.Ф. Балацький. – Суми: Видавництво СумДУ, 2004. – 64 с.
105. Пухтаєвич Г.О. Аналіз національної економіки / Г.О. Пухтаєвич // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/93/6422.html>
106. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 480 с.
107. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л.Д. Ревуцкий. – М.: Перспектива, 1997. – 124 с.
108. Реутов В.Е. Управление конкурентоспособностью / В.Е. Реутов, Н.З. Вельгош. – Симф.: Таврия, 2005. – 200 с.
109. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.

110. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности: Монография / С.И. Савчук; под научной ред. академика НАН Украины Б.В. Буркинського. – Мариуполь: Рената, 2007. – 520 с.
111. Сайт Антимонопольного комітету України. Тимчасові методичні рекомендації щодо визначення основних типів товарних ринків // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua>
112. Сайт інформаційного агентства «Емісія» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.emission.zp.ua/zatsite>
113. Сайт ИП «СЖС Украина» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.sgs.com
114. Сайт ЗАТ «Хмельницька маслосирбаза» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msb.km.ua>
115. Сайт каталогу провідних компаній України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.com.ua/ukr/catalog>
116. Сайт ООО «ИНФАГРО» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.infagro.com.ua
117. Сайт Українського центру міжнародної інтеграції. Україна та СОТ. Поточний стан відносин // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wto.inform.org.ua>
118. Сайт Української аграрної конфедерації // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agroconf.org>
119. Сайт шведського підприємства «ДеЛаваль» з виробництва і постачання обладнання для виробників молока // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delaval.business-guide.com.ua/>
120. Самбурс Н. Молочная капля / Н. Самбурс, Г. Татаренко // Бизнес. – 2005. – №12. – С. 98 - 99.
121. Самбурс Н. Молочные судьбы / Н. Самбурс, Г. Татаренко // Бизнес. – 2005. – №21. – С. 164 - 167.

122. Сільське господарство України: стат. зб. за 2005 р. / Держкомстат України / під. заг. кер. Ю.М. Остапчука. – К., 2006. – 363 с.
123. Силивончик А. Кефир в шоколаде / А. Силивончик, Г. Татаренко // Бизнес. – 2007. – № 36. – С. 126 - 129.
124. Силивончик А. Нестадное чувство / А. Силивончик, Г. Татаренко // Бизнес. – 2007. – № 47. – С. 152 - 155.
125. Силивончик А. Сухой остаток / А. Силивончик, Г. Татаренко // Бизнес. – 2007. - №41(768). – С. 144 – 147.
126. Старостіна А. Урахування зовнішньоекономічних ризиків під час оцінювання привабливості міжнародних товарних ринків / А. Старостіна, В. Кравченко, О. Пригара // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 2. – С. 40 - 44.
127. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / [ред. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М.]. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
128. Тіннберг М. Українська молочна галузь надзвичайно приваблива для іноземних інвесторів / М. Тіннберг // Молочна промисловість. – 2007. – № 7(42). – С. 24 - 25.
129. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головки. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
130. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. / А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2005. – 928 с.
131. Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць / під. ред. В.А. Рача. – Л.: Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2002. – 164 с.
132. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53 - 68.
133. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992-2015 / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 606с.

134. Федеральная служба государственной статистики России // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
135. Федонін О.С. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.
136. Федунь Н. Молочний бізнес – 2008 у Києві / Н. Федунь // Молочна промисловість. – 2008. – № 3(46). – С. 10 - 12.
137. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Д.К. Шевченко. – Владивосток, Дальневосточный университет, 2001. – 156 с.
138. Шегда А.В. Щодо розвитку внутрішнього ринку в умовах глобалізації / А.В. Шегда // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – К.: ВПЦ «КУ», 2006. – Вип. 10. – С. 10-22.
139. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний університет / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.
140. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х.: ХНАДУ, 2003. – 186 с.
141. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / ред. А.П. Градов. – 2.изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.
142. Экономический словарь [под. ред. А.Н. Азрилияна]. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.
143. Экономико-психологические аспекты инновационного развития и обеспечения конкурентоспособности: Материалы Всероссийской науч.-практ. конф. / Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов – СПб.: СПбГУЭФ, 2001. – 308 с.
144. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика: Учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – М.: Тандем; ГНОМ-ПРЕСС, 1999. – 416 с.

145. Яковенко Л. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняної молочної промисловості у контексті вступу України до СОТ / Л. Яковенко // Молочна промисловість. – 2008. – №2(45) – С. 28 - 29.
146. Ярошенко Ю.Ф. Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / Ярошенко Юрий Федорович. – Х., 2001. – 223 с.
147. Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III. Strategic management. Concepts and cases. – 12. ed. – McGraw-Hill: Irwin, 2005. – 924 p.
148. Ballarin E., Blozquez M.L. Competitiveness 2006: Time for Swiss Efficiency / E. Ballarin, M.L. Blozquez. – Режим доступу: <http://wwwapp.iese.edu/faculty>
149. Bateman T.S. Management / T.S. Bateman, Scott S.A. – 5. ed. – Boston etc.: McGraw-Hill: Irwin, 2003. – 710 p.
150. Blunck F. What is Competitiveness? / Franziska Blunck. – Publishing date: 26.06.2006 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>
151. Bonini Charles P. Quantitative analysis for management / Bonini Charles P., Hausman Warren H., Bierman Harold. – 9. ed. – Boston, Mass. etc.: Irwin: McGraw-Hill, 1997. – 540 p.
152. Certo S. Strategic management / Certo S., Peter J.P., Ottensmeyer E. – Chi. etc.: Irwin, 1995. – 688 p.
153. Crawford C. Merle. New products management / C. Merle Crawford. – 5. ed. – Boston, Mass. etc.: Irwin: McGraw-Hill, 1996. – 508 p.
154. Crocombe G.T. Upgrading New Zealand's Competitive Advantage / Crocombe G.T., Enright, M.J., Porter M.E. - Auckland: Oxford University Press // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.competitiveness.org>
155. Dollar D., Wolff E.N. Competitiveness, Convergence, and International Specialization / D. Dollar, E.N. Wolff. – Cambridge: MIT Press // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.competitiveness.org>

156. Engel Dr. Karl-Heinz, Chairman of the Board of Directors, Association of the German Dairy Industry The dairy industry over time. Safeguarding our interests – then and now / Dr. Karl-Heinz Engel // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.milchindustrie.de>
157. Frame J. Davidson. Project management competence: Building key skills for individuals, teams and organizations / J. Davidson Frame. – S.F.: Jossey-Bass publishers, 1999. – 232 p.
158. Krugman P. Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations / P. Krugman. – New York: Norton // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.competitiveness.org>
159. Morrison J., Wilson I. The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change / J. Morrison, I. Wilson // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://horizon.unc.edu/bios>
160. Porter M. The Competition / M. Porter // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>
161. Richardson T. International competitiveness / T. Richardson // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.witiger.com>
162. Sales force management / [Churchill Gilbert A., Ford Neil M., Walker Orville C., Johnston Mark W., Tanner John F.]. – 6. ed. – Boston etc.: Irwin: McGraw-Hill, 2000. – 727 p.
163. United States Department of Agriculture // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.usda.gov
164. Weisbrod G. Company competitiveness / G. Weisbrod, K. Hamilton // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edrgroup.com>
165. World Economic Forum // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org>