

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Басюркіна Н. Й., Константинова Т. В. *Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції.*

В статті проведено дослідження та зроблено порівняльний аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємств харчової промисловості на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції. Доведено, що стратегічний розвиток харчових підприємств ґрунтується на реалізації дієвих стратегій економічного росту й багато в чому визначається механізмом підвищення конкурентоспроможності їх харчової продукції. Це вимагає від підприємств здійснювати постійний моніторинг конкурентоспроможності їх продукції. Надано процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Розроблено модель конкурентоспроможності харчового підприємства. Виокремлено стратегічні зони господарювання у моделі конкурентоспроможності харчових підприємств. Надана концептуальна схема організаційно-економічного механізму стратегічного планування конкурентного розвитку харчового підприємства.

**Ключові слова:** розвиток, стратегічне планування, стратегія розвитку підприємств харчової промисловості, конкурентоспроможність продукції.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Система стратегічного управління має бути спрямована на швидку реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємств й організацій, держави й суспільства в цілому, що вимагає його застосування на всіх рівнях соціально-економічної системи. Це дозволить забезпечити узгодження загальнодержавної стратегії соціально-економічного розвитку зі стратегіями розвитку галузей, регіонів й інших територіальних утворень, підприємств й організацій. Дослідження особливостей управління розвитком харчових підприємств дозволить ефективно управляти стратегією їх розвитку, що позитивно сприятиме на рівень продовольчого забезпечення країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікланд, О. С. Віханський, Г. Б. Клейнер, В. А. Білошапка, В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, З. Є. Шершньова та ін. Стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості досліджували такі вчені, як А. І. Амоша, З. С. Варналій, В. М. Геєць, О. Б. Каламан, О. Є. Кузьмін, В. В. Лагодієнко, А. А. Ма-

заракі, Г. П. Сичевський та інші. Однак, незважаючи на різноманітність існуючих досліджень актуальним залишається питання пошуку напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності їх продукції.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження та порівняльний аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємств харчової промисловості на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Резерви конкурентоспроможності харчового підприємства виникають переважно через неповне використаними можливостей, що витікають з ринкової ситуації, пов'язаних із ключовими характеристиками харчового ринку й інституційного середовища діяльності підприємств, формованого державою, зокрема - нормативно-правова база, взаємодія влади й бізнесу. Використання конкурентного потенціалу і є по-суті використанням цих резервів розвитку.

Формування й використання конкурентного потенціалу повинне спиратися на відповідну конкурентну

стратегію, як є інструментом використання сприятливих конкурентних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища для

трансформації резервів у ресурси розвитку. Структура конкурентного потенціалу представлена на рис. 1.

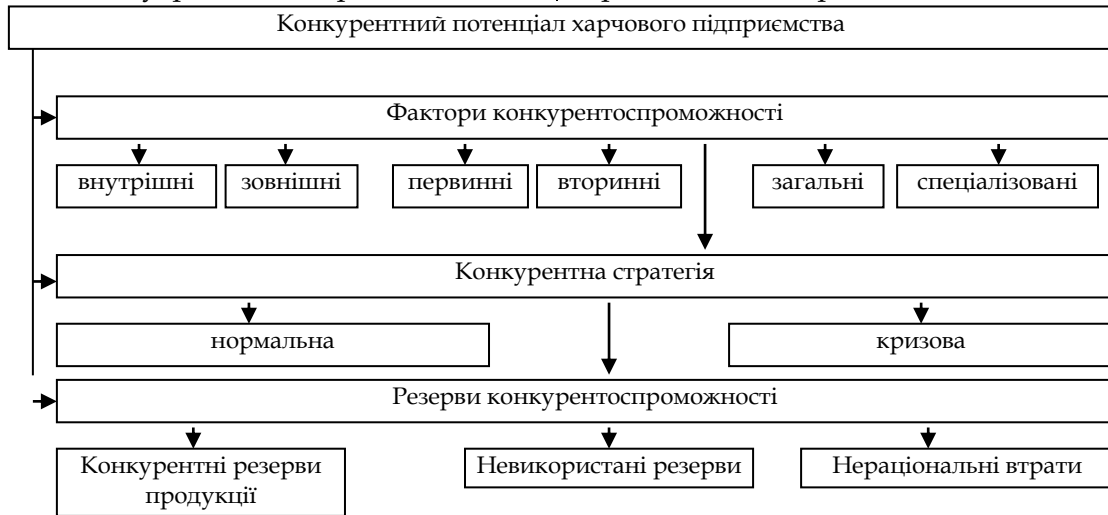


Рис. 2. Контрольна карта Шухарда для будівельного проекту

Зусилля з підвищення конкурентоспроможності підприємства по-суті є собою процесом управління його конкурентним потенціалом і складається з трьох компонентів: аналіз й оцінка ринку; аналіз й

оцінка підприємства; формування й реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Цей процес у загальному вигляді представлено на рис. 2.

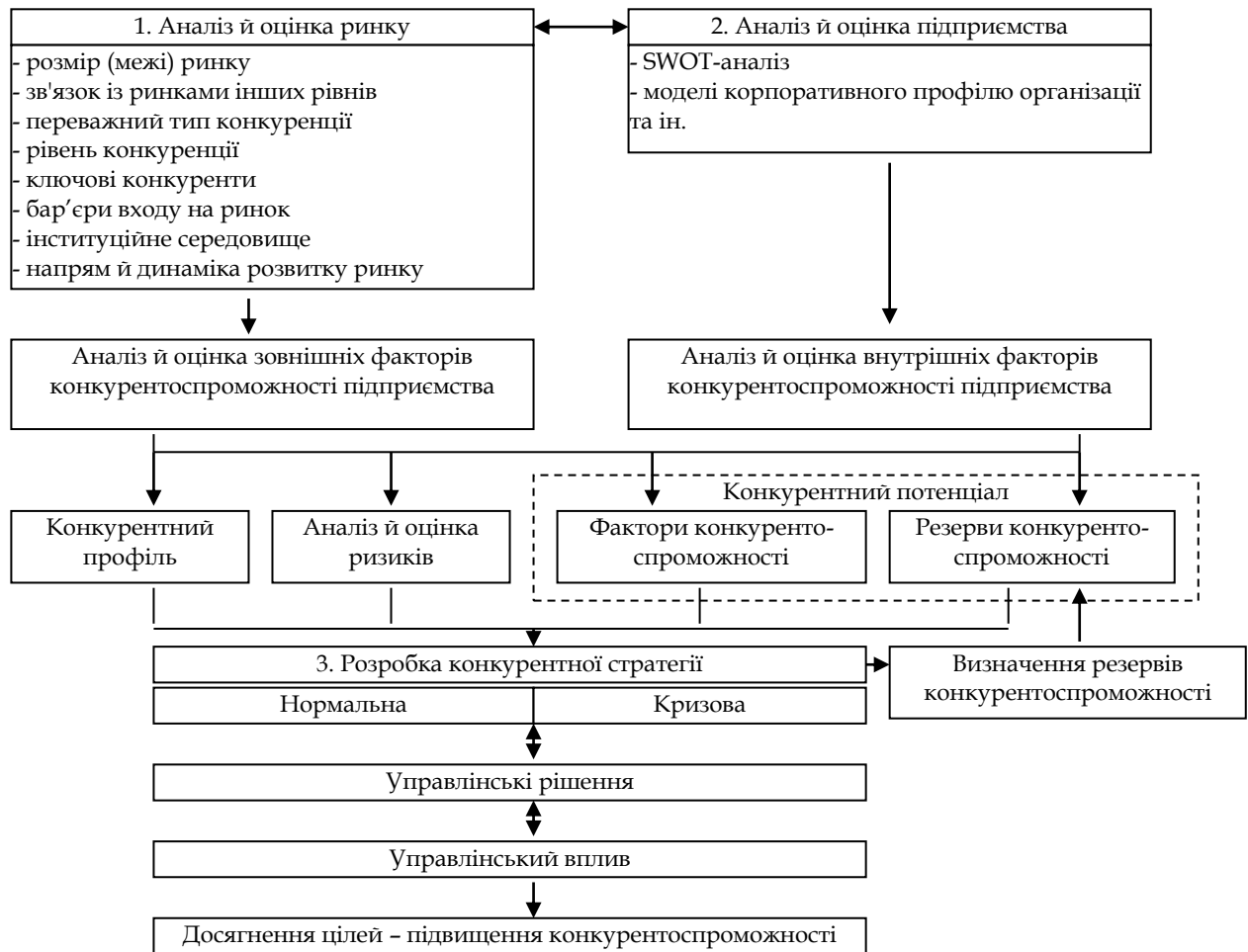


Рис. 2. Процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Можна визначити такі основні сфери підвищення конкурентоспроможності харчового підприємства в сучасних ринкових умовах України:

- внутрішні: ресурсне забезпечення; організаційно-управлінське забезпечення; науково-технічне забезпечення;

- зовнішні: маркетингове забезпечення; інституційне забезпечення (нормативно-правове, політичне та ін.).

Рівень ресурсного забезпечення рівень харчових підприємств містить такі часткові види потенціалу конкурентоспроможності: потенціал матеріально-сировинних ресурсів, трудовий, інвестиційних, інноваційних, техніко-технологічних ресурсів, фінансових, інформаційних тощо.

Внутрішній потенціал підприємства включає: виробничий потенціал, управлінський потенціал, маркетингу, логістичний потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, інвестиційний та інноваційний потенціал. Ринковий потенціал включає в себе: потенціал життєвого циклу, потенціал ринків збуту, потенціал постачальників, потенціал партнерів і посередників, потенціал росту вартості бізнесу [1].

Для виділених окремих видів внутрішньовиробничого потенціалу конкурентоспроможності підприємств харчової галузі можна побудувати систему індикаторів, та відповідний інтегральний показник, на основі якого можна оцінювати рівень внутрішньовиробничого потенціалу конкурентоспроможності харчового підприємства. Комплексне оцінювання внутрішньовиробничого потенціалу конкурентоспроможності дає змогу формулювати уявлення про сильні й слабкі сторони діяльності конкретного підприємства харчової галузі, які можна деталізувати шляхом використання методики SWOT-аналізу з для виявлення конкурентних переваг.

Ключовим завданням стратегічного розвитку харчової галузі України є виробництво харчової продукції, яка має високий рівень конкурентних переваг на внутрішньому і світовому ринках. Можна констатувати, що значна кількість харчових підприємств вже вийшла на рівень вирішення завдань управління стратегічним розвитком. Формування стратегій розвитку є головною складовою процесу стратегічного управління, а отже, гостро постає питання вибору з числа альтернатив правильного варіанту стратегічного розвитку. Цей процес

зводиться до визначення однієї або декількох «базових» стратегій. Втім, їх формування й ефективна реалізація можливі лише за умови конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства вимагає планування реалізації кількох, найбільш пріоритетних, стратегій, які можуть забезпечити досягнення встановленої мети [2].

Стратегічною метою соціально-економічного розвитку України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки країни в цілому. Конкурентоспроможність держави головним чином пов'язана із конкурентоспроможністю її галузей й підприємств, як на національному, так і на світовому ринку. Рівні конкурентоспроможності: національний, галузевий, регіональний, підприємства та товару є взаємозалежними, але їх базисом є саме конкурентоспроможність продукції, яка безпосередньо знаходиться під впливом чинників ціни й споживчої вартості.

Стратегічний розвиток харчових підприємств ґрунтується на реалізації дієвих стратегій економічного росту й багато в чому визначається механізмом підвищення конкурентоспроможності харчової продукції. Це вимагає від підприємств здійснювати постійний моніторинг конкурентоспроможності їх продукції [3].

Формування й реалізація стратегій конкурентоспроможності передбачає формування механізму забезпечення конкурентоспроможності на всіх щаблях конкурентних відносин. Головними елементами такого механізму забезпечення конкурентоспроможності харчових продуктів є: правовий, організаційний та економічний.

Правовий механізм є комплексом нормативно-правових актів, державних стратегічних програм, спрямованих на формування правового поля підвищення конкурентоспроможності національних підприємств [4].

Організаційний механізм є сукупністю зв'язків й відносин між суб'єктами продовольчого ринку, що виникають у процесі управління. Організаційний механізм передбачає формування й розвиток ринку сировини й харчових продуктів, удосконалення організації виробництва й реалізації продукції, формування ефективної системи

взаємовідносин між суб'єктами продовольчого ринку. Економічний механізм являє собою систему економічних важелів й методів стратегічного управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності харчової продукції, й складається з таких елементів: прогнозування, планування, фінансування, оподаткування, кредитування, ціноутворення, страхування.

Конкурентоспроможність або високий конкурентний потенціал, по-суті, відображає

спроможність підприємства конкурувати з іншими товаровиробниками за такими напрямками:

- конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- конкурентоспроможність підприємства на інвестиційно-фінансовому ринку;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку інновацій (рис. 3).

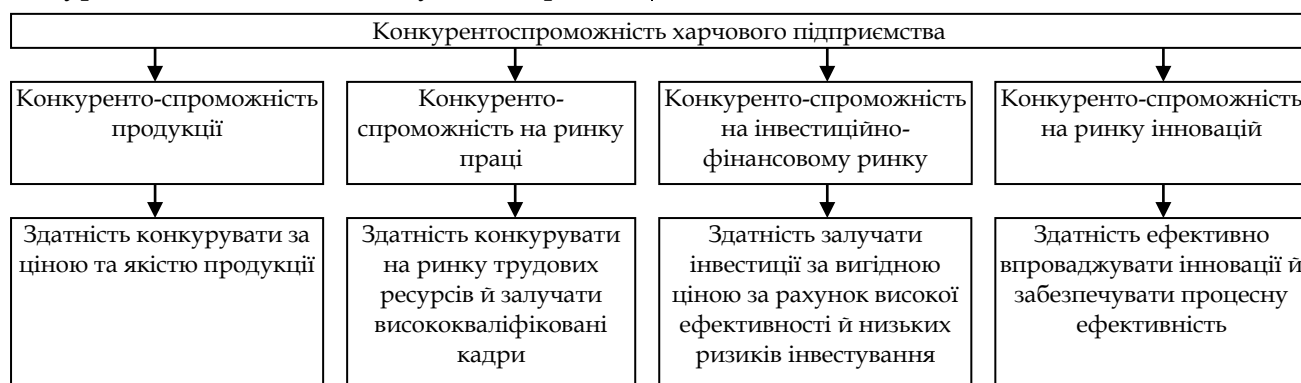


Рис. 3. Модель конкурентоспроможності харчового підприємства

Такий підхід до формулювання концепції й стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства дає змогу підвищити ефективність управління розвитком харчового підприємства, а також може стати базисом побудови механізму стратегічного планування розвитку діяльності підприємства, оскільки дозволяє уточнити й конкретизувати ціль стратегічного розвитку - досягнення високого конкурентного потенціалу.

Реалізація представленої моделі конкурентоспроможності забезпечує можливість ефективного планування

стратегічних зон господарювання, стратегічного удосконалювання системи просування й реалізації продукції, фінансів, кадрів й бізнес-процесів на харчовому підприємстві [5].

Поняття «Стратегічна зона господарювання» змістовно тісно пов'язана із зоною стратегічних інтересів, із збалансованою системою показників та векторами представленої моделі конкурентоспроможності [6]. Характеристика стратегічних зон господарювання, у контексті націленості підприємства на ефективний конкурентний розвиток, представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Стратегічні зони господарювання у моделі конкурентоспроможності харчових підприємств

Вектор моделі конкурентоспроможності	Параметри вибору стратегічної зони господарювання
Конкурентоспроможність продукції	Слід обирати сектор ринку або товарну позицію, які забезпечують максимум різниці між вхідним і вихідним грошовим потоком
Конкуренто-спроможність на інвестиційно-фінансовому ринку	Слід обирати сектор ринку, що пропонує мінімальну вартість інвестиційно-фінансових ресурсів та гарантує їх надходження у необхідному обсязі
Конкуренто-спроможність на ринку праці	Слід обирати сектор ринку та персонал, що може забезпечити вищезазначений ріст продуктивності праці порівняно із фондом зарплати при дотриманні умови ефективного вирішення техніко-технологічних, економічних, організаційно-управлінських й соціальних завдань розвитку
Конкуренто-спроможність на ринку інновацій	Слід обирати сектор ринку нових технологій й бізнес-процесів, що забезпечує можливість отримання ринкової ренти за рахунок техніко-технологічної переваги

Стратегічна зона господарювання є довгостроковою метою розвитку підприємства, що визначає необхідність формування стратегічних зон господарювання на вказаних ринках: готової харчової продукції, персоналу, капіталу й інновацій [7]. Однією з основних умов ефективного реалізації процесу стратегічного

управління є узгодження й збалансування стратегічних зон господарювання. Це вимагає наявності дієвого організаційно-економічного механізму, що ефективно реалізуватиме дій харчового підприємства в сфері стратегічного управління конкурентним розвитком (рис. 4).



Рис. 4. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму стратегічного планування конкурентного розвитку харчового підприємства

**Висновки.** Ефективне стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості вимагає планування реалізації кількох, найбільш пріоритетних, стратегій, які можуть забезпечити досягнення встановленої мети.

Стратегічний розвиток харчових підприємств ґрунтується на реалізації дієвих стратегій економічного росту й багато в чому визначається механізмом підвищення конкурентоспроможності харчової продукції. Це вимагає від підприємств здійснювати постійний моніторинг конкурентоспроможності їх продукції. Формування й реалізація стратегій конкурентоспроможності передбачає формування механізму забезпечення конкурентоспроможності на всіх щаблях конкурентних відносин. Головними елементами такого механізму забезпечення

конкурентоспроможності харчових продуктів є: правовий, організаційний та економічний.

Модель забезпечення стратегічної конкурентоспроможності харчового підприємства містить в собі такі ключові напрямки – продажі, капітал (інвестиції й фінанси), персонал, інновації, що дозволяє органічно й узгоджено розвивати всі напрямки діяльності підприємства. Застосування до цих векторів збалансованої системи показників дозволяє визначити відповідні стратегічні зони господарювання. Втім, цьому повинне передувати формування бачення бажаного стану моделі конкурентоспроможності харчового підприємства. Необхідно визначити, яким чином вимірюватимуться значення векторів розвитку конкурентоспроможності підприємства.

#### Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - Москва: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Белошанка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошанка, Г. В. Загорий. - Киев: Абсолют-В, 1998. - 352 с.
3. Каиуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком

підприємництва [Електронний ресурс] / Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2014. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1515&i=3>

4. Лагодієнко В. В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі / В. В. Лагодієнко // Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права. Херсон – 2013. – №2 (31). – С. 178-183.

5. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: НАМГ, 2010. – 279 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.

7. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк // Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.

#### References.

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]* (L. I. Evenko, Trans). Moscow: Ekonomika, p. 519 261 [in Russian].

2. Beloshapka V. A., Zagorij G. V. (1998) *Strategicheskoe upravlenie: principy i mezhdunarodnaja praktika [Strategic management: principles and international practice]*. Kiev: Absolut-V, p. 352-261 [in Russian].

3. Kashuba Ya. M. (2014) Vy`bir metodiv ta pidxodiv strategichnogo upravlinnya rozvy`tkom pidpry`emny`cztva [Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development.] *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*. № 9. – Retrieved from: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1515&i=3> [in Ukrainian].

4. Lagodiyenko V. V. (2013) Realizaciya investy`cijnogo zabezpechennya innovacijnoyi diyal`nosti u xarchovij galuzi [Implementation of investment support for innovation in the food industry]. *Biznes-Navigators: naukovy`y` robnny`chy`j zhurnal Mizhnarodnogo univerty`tetu biznesu i prava. Xerson. – Business Navigator: Scientific and Production Magazine of the International University of Business and Law. Kherson, № 2 (31), pp. 178-183* [in Ukrainian].

5. Kajlyuk Ye. M., Andryeyeva V. M., Gry`nenko V. V. (2010) *Strategichny`j menedzhment [Strategic management]*. Kharkiv: NAMG, p. 279 [in Ukrainian].

6. Shershn`ova Z. Ye. (2014) *Strategichne upravlinnya [Strategic management]*. Kyiv: KNEU, p. 700 [in Ukrainian].

7. Nebava M. I., Ratushnyak O. G. (2012) *Menedzhment organizacij i administruvannya [Management of organizations and administration]*. Vinnytsia: Vinnytsya natural technical university, 104 с [in Ukrainian].

#### Аннотация.

**Басюркина Н. Й., Константинова Т. В. Стратегическое управление развитием пищевых предприятий на основе повышения конкурентоспособности продукции.**

В статье проведено исследование и сделан сравнительный анализ стратегических направлений развития предприятий пищевой промышленности на основе повышения конкурентоспособности продукции. Доказано, что стратегическое развитие пищевых предприятий основывается на реализации действенных стратегий экономического роста и во многом определяется механизмом повышения конкурентоспособности их пищевой продукции. Это требует от предприятий осуществлять постоянный мониторинг конкурентоспособности их продукции. Представлен процесс управления конкурентоспособностью пищевого предприятия. Разработана модель конкурентоспособности пищевого предприятия. Выделены стратегические зоны хозяйствования в модели конкурентоспособности пищевых предприятий. Предоставлена концептуальная схема организационно-экономического механизма стратегического планирования конкурентного развития пищевого предприятия.

**Ключевые слова:** развитие, стратегическое планирование, стратегия развития предприятий пищевой промышленности, конкурентоспособность продукции.

#### Abstract.

**Basiurkina N., Konstantinova T. Strategic management of food business development on the basis of increasing the competitiveness of products.**

The article contains a study and a comparative analysis of the strategic directions development of the food industry enterprises on the basis of the product competitiveness increasing. It is proved that the strategic development of food enterprises is based on the implementation of effective strategies for economic growth and is largely determined by the mechanism for improving their food products competitiveness. This requires enterprises to continuously monitor the competitiveness of their products. The process of managing the food enterprise competitiveness is presented. A model of competitiveness of the food enterprise has been developed. The strategic zones of management in the model of food enterprises competitiveness are highlighted. A conceptual scheme of the organizational and economic mechanism for the strategic planning of the food enterprise competitive development is provided.

**Key words:** development, strategic planning, development strategy of food industry enterprises, competitiveness of products.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Басюркіна Н. Й. Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції / Н. Й. Басюркіна, Т. В. Константинова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 3. – С. 21-27.

Basiurkina N., Konstantinova T. (2018) Strategic management of food business development on the basis of increasing the competitiveness of products. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 21-27.

УДК 338.242

ПУШАК Я. Я., доктор економічних наук, професор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ЛАГОДІЄНКО В. В., доктор економічних наук, професор,  
Одеська національна академія харчових технологій

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ  
ЕКОНОМІКИ**

*Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки.*

У статті обґрунтовано необхідність впровадження соціальної відповідальності бізнесу, ключові аспекти та напрямки її реалізації. Визначено основні проблеми та шляхи зростання соціальної відповідальності на підприємствах харчової промисловості. Виробництва харчової галузі визначено ресурсомісткими, які мають велику кількість відходів та є джерелом негативного впливу на навколишнє середовище. Розглянуто ключові показники рівня соціальної відповідальності бізнесу та дано оцінку їх впливу на забруднення навколишнього середовища. Обґрунтовано доцільність врахування концепції соціальної відповідальності в стратегію розвитку підприємств харчової промисловості та запровадження інновацій як головного джерела економічного зростання.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, бізнес, інновації, інноваційна діяльність, підприємства харчової промисловості, вплив на навколишнє середовище, суспільство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Діяльність підприємств харчової промисловості значною мірою впливає на розвиток економіки країни та рівень добробуту українського суспільства. Виступає пріоритетною, соціально-орієнтованою стратегічною галуззю національної економіки, оскільки забезпечує виробництво широкого спектру споживчих товарів, сприяє підвищенню зайнятості працездатного населення та забезпечення його життєдіяльності. За рівнем споживання витрати на придбання продуктів харчування та безалкогольних напоїв у 2010-2017рр. випереджають ринки побутової електроніки, транспорту, зв'язку та складають 51,6 - 47,9% структури споживчих сукупних витрат домогосподарств [1].

Інтеграція України до європейського і світового співтовариства вимагають розробки стратегії соціально відповідальної діяльності підприємств, запровадження сучасної практики взаємодії держави, бізнесу та суспільства, які б дозволили посилити

взаємну відповідальність та враховувати інтереси суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання здійснення Концепція соціальної відповідальності є важливим аспектом діяльності підприємств, що заснована на інтеграції соціальних, економічних і екологічних елементів сталого розвитку в стратегію і операційну діяльність. Основні підходи та принципи ведення соціально відповідального бізнесу досліджувались у працях зарубіжних науковців: Х. Боуена, А. Керолла, П. Друкера, Ф. Котлера, Дж. Ленсена, М. Месконі, Л. Нельсона, М. Портера, С. Холмса. Серед вітчизняних науковців дані теоретичні питання розглядалися такими вченими як П. Бурковський, А. Гальчинський, Л. Верховодова, О. Дергачова, О. Зибарева, А. Зінченко, О. Мартякова, В. Мазуренко, О. Пасхавер, В. Попович, І. Рейтерович, О. Сушко та ін.

За останні роки в Україні та світі набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка визначає