

УДК 339.137.2:637.1

РОЛЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

І.В. Євсєєва, кандидат економічних наук
Національний університет харчових технологій

Розглянуто трактування понять конкурентних переваг та ключових компетенцій. На основі узагальнення існуючих точок зору та підходів до їх визначення сформовано авторське бачення категорійного апарату. Визначено основні конкурентні переваги, вирішальні для забезпечення розвитку підприємства. Проаналізовано стан молочної галузі, визначено основні проблеми, зокрема, — наголошено на необхідності гармонізації національних стандартів до європейських вимог, об'єднання зусиль виробника молока і переробника з метою досягнення високих показників якості сировини та випуску конкурентоспроможної продукції, що може бути реалізована на зовнішніх ринках.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах господарювання перед підприємствами молокопереробної промисловості постає питання необхідності розвитку та забезпечення подальшого зростання рівня конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентних позицій підприємств на ринку можливе з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища та пристосуванням до нього, вивчення потреб споживачів, кращого їх задоволення та формування лояльності до брендів, знаходження шляхів протидії конкурентам тощо. Це можливо здійснити за рахунок активізації всіх складових внутрішнього потенціалу, оптимального використання ресурсів, формування та розвитку конкурентних переваг через ключові компетенції з обов'язковим урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних вче-

них: І. Ансоффа, Л.В. Балабанової, І.З. Должанського, О.І Драган, Т.О. Загорної, Т.Л. Мостенської, М.К Пархомця, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова, В.В. Холод та ін. [1,2,5,10,11,13,15]. Проте недостатньо вирішеними залишаються питання забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств шляхом розвитку конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до визначення категорійного апарату, зокрема, ключових компетенцій та конкурентних переваг підприємства, обґрунтування необхідності їх формування та розвитку на молокопереробних підприємствах для покращення конкурентних позицій на ринку.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах жорсткої конкуренції позицію підприємства визначають через наявність та кількість конкурентних переваг, які надають йому можливість функціонувати на ринку разом з іншими конкурентами галузі. В еконо-

Таблиця 1. Тракткування поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
Л. В. Балабанова [2]	Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.
Р. А. Фатхутдінов [15]	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка надає їй перевагу над конкурентами.
М. Портер [11]	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і виявляються або в нижчих, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.
І. Должанський [5]	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів.
В. Шинкаренко [16]	Конкурентна перевага – вища компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу.
Е.З. Малевський [8]	Конкурентна перевага – концентрований прояв результату, більш ефективної за конкурентів адаптації господарської діяльності до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукту.

мічній думці існують різні підходи до визначення категорії "конкурентні переваги" (табл.1).

Узагальнюючи існуючі точки зору можна зробити висновок, що конкурентні переваги – це сукупність певних сильних переважаючих характеристик (властивостей) підприємства, що чітко виділяють його серед конкурентів, забезпечують подальший розвиток шляхом виробництва високоякісного продукту, який задовольняє зростаючі потреби споживача.

Проведений аналіз трактувань "конкурентних переваг" дає можливість виділити чотири підходи до визначення сутності даного поняття (рис. 1).

Отже, конкурентні переваги – це те, за допомогою чого підприємство забезпечує своє існування та розвиток у довгостроковій перспективі, а продукт даного підприємства є потрібним і цінним для споживача.

Джерелами конкурентних переваг можуть виступати здібності, які має

певне підприємство і використовує для власного розвитку (рис. 2).

Останні дослідження щодо наявності конкурентних переваг у підприємств дають можливість виділити саме ті, що будуть вирішальними найближчим часом: відмінна якість продукції, гнучка цінова політика, інтеграція бізнесів, логістика, інноваційність та ексклюзивність продукції, клієнтоорієнтованість, on-line технології.

Особливу увагу також слід звернути на те, що не можна ототожнювати поняття потенційні можливості підприємства та конкурентні переваги. Адже потенціал (від лат. *potentia* – сила) – засоби, запаси та джерела, що є у наявності і можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання [3, с. 423], а конкурентні переваги – це наявні у підприємства характеристики, що фіксуються в результаті вдалого функціонування на ринку шляхом вибору споживачами та надання переваг саме продукції даного підприємства.

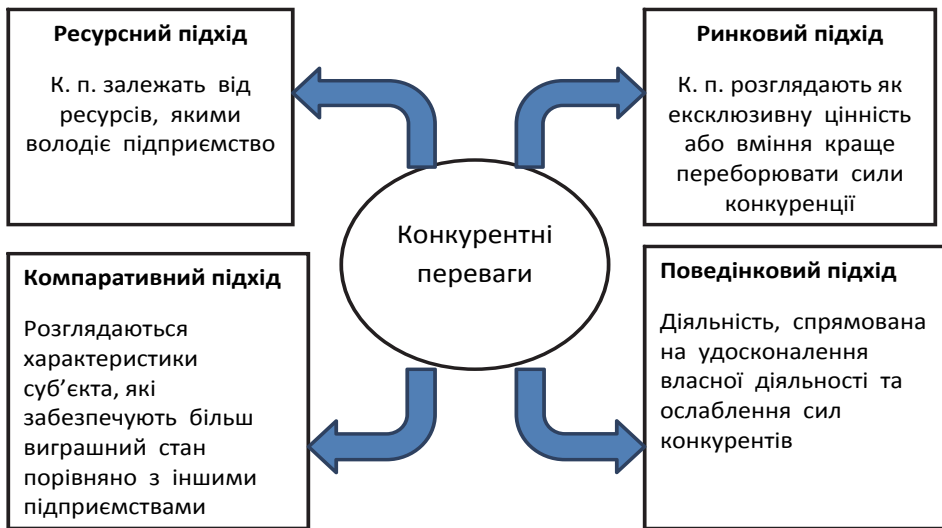


Рис.1. Підходи до визначення економічної категорії "конкурентна перевага підприємства" (складено автором)

Обов'язково також треба приділяти увагу ключовим компетенціям, адже їх наявність дає можливість підприємствам вирішувати складні завдання, створювати унікальні товари, які є нетиповими і не під силу іншим конкурентам на ринку. Отже, під ключовими компетенціями розуміють набір вмінь та технологій, знань та досвіду, які слугують основою успішної конкуренції [6, с. 26].

На авторську думку ключові компетенції – це найкраще поєднання всіх наявних ресурсів підприємства з метою виготовлення унікального, цінного, особливого продукту, що задовольнить вимоги певної групи споживачів та сприятиме досягненню високих результатів роботи на ринку.

Наявні компетенції нерідко встановлюють новий стандарт якості в галузі і,



Рис. 2. Джерела конкурентних переваг підприємства (розроблено автором)



тим самим, забезпечують їх власнику конкурентну перевагу на ринку. Отже, ключові компетенції, а відповідно, і конкурентні переваги, виводять компанію в лідери галузі й надають їй стійкості та витривалості в умовах жорсткої конкуренції. Сукупність ключових компетенцій, ресурсів сприяють досягненню конкурентних переваг підприємства та забезпечують стратегічний потенціал розвитку підприємства через розробку та реалізацію стратегії (рис. 3).

Формуючи стратегію розвитку необхідно приділяти особливу увагу галузевим

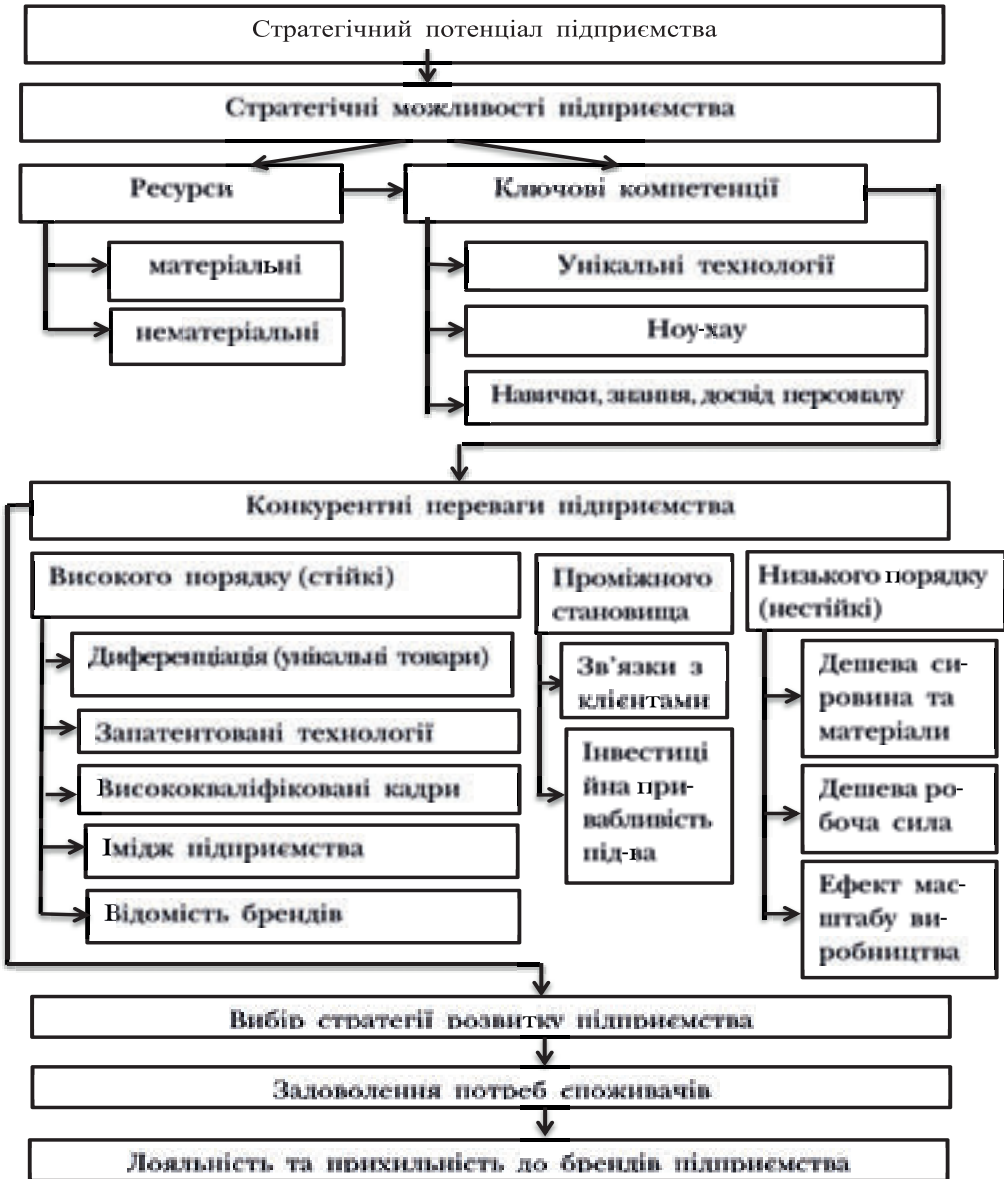


Рис. 3. Формування стратегічного потенціалу підприємства (розроблено автором)

Таблиця 2. Динаміка виробництва молока за категоріями господарств

Показник	2000	2005	2010	2012
Сільськогосподарські підприємства				
Виробництво молока, тис. т	3669	2579	2217	2540
Питома вага с/г під-в у валовому виробництві молока, %	29,0	18,7	19,7	22,3
Господарства населення				
Виробництво молока, тис. т	8989	11224	9032	8849
Питома вага господарств населення у валовому виробництві молока, %	71,0	81,3	80,3	77,7

Джерело: складено за [4;7;13].

особливостям функціонування підприємств молокопереробної промисловості.

Аналізуючи молочну галузь слід відзначити стрімке падіння обсягів виробництва молочної сировини (табл. 2). Це пояснюється тим, що в умовах розвитку незалежної державності рентабельність виробництва молока в більшості періодів була від'ємною [12, с. 223].

Щороку в Україні втрачається від 50 до 120 тис. корів. З кожним роком зменшується поголів'я корів у всіх типах господарств, що пояснюється збитковістю утримання ВРХ, невисоким рівнем рентабельності, низькими цінами на молочну сировину, зменшенням сільського населення і важкою щоденною працею з утримання худоби та виробництва молока. Такі умови господарювання мало привабливі для сільської молоді, яка мігрує до міст з вищими соціальними стандартами життя.

Крім кількості молочної сировини, гостро стоїть питання її якості. Оскільки основні обсяги молока та його заготівлі зосереджено в господарствах населення – близько 80% усього молока-сировини (табл. 2) і майже 90% господарств утримують по 1–2 корови. Це перешкоджає впровадженню новітніх технологій утримання і годівлі тварин та їх належному ветеринарному обслуговуванню, а, отже, технологічно не дозволяє забезпечити отримання високоякісної молочної продукції [13]. Порушення санітарно-технічних умов виробництва молока, недотримання вимог його охолодження після доїння, реальна можливість бактеріального забруднення, порушення умов транспортування призводять до погіршення якості сировини, перевищення норм вмісту антибіотиків, рослинних замінників тощо. Все це суттєво впливає на якість готової продукції та її конкурентоспроможність.

Таблиця 3. Надходження молока переробним підприємствам України

Гатунок	Станом на 01.01 (тис. т)			
	2010	%	2011	%
Екстра	36,2	1,9	82,8	4,4
Вищий гатунок	542,4	29,1	592,4	31,3
Перший гатунок	1163,2	62,3	1120,1	59,3
Другий гатунок	106,2	5,7	78,0	4,1
Негатункове молоко	19,1	1,0	17,1	0,9
Всього	1867,1	100	1890,4	100

Джерело: складено за [4].



На молокопереробні підприємства потрапляє в основному, молоко вищого та першого гатунків (табл. 3).

Враховуючи, що Україна знаходиться на шляху входження до ЄС, питання конкурентоспроможності набуває особливо значення, адже європейські стандарти на заготівлю сировини є на декілька порядків вищими від українських (табл. 4). Якщо вчасно не вжити заходів щодо адаптації вітчизняних вимог до європейських стандартів, то молокопереробна промисловість може опинитися на узбіччі конкурентоспроможності.

Інший негативний чинник, від якого необхідно позбавитись, – падіння купівельної спроможності населення. Так, якщо в 1990 р. на одну людину припадало 373 кг/рік молочних продуктів (у перерахунку на молоко), то у 2013 р. – 217,3 кг/рік [7,14]. Для порівняння, середньорічний показник споживання молочних продуктів у Франції – 440 кг, у Німеччині – 430 кг, у Данії – 380 кг, в Австралії – 370 кг.

На основі вищевикладеного матеріалу автор пропонує адаптувати вітчизняне зако-

нодавство до вимог ЄС. Обов'язково внести до показника якості молока норму "точки замерзання", оскільки вона забезпечує контроль фальсифікації молока водою. Вкрай необхідною є організація роботи по укрупненню дрібних фермерських молокотоварних ферм та створенню, за державної підтримки, нових комплексів, оснащених сучасним технічним обладнанням.

Очевидною є необхідність більш широкого залучення інвестицій компаній-власників молокопереробних підприємств у виробництво сировини, що дозволить не тільки збільшити обсяги виробництва молока, але й покращити якісні показники за допомогою модернізації виробничих потужностей.

На сьогоднішній день переробкою молока в Україні займаються більше 300 підприємств, проте майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до великих холдингів [9]. Найбільшими гравцями ринку є "Данон Україна", "Молочний альянс", "Терра Фуд", "Альміра", "Люстдорф", "Вім-Біль-Данн" та ін. (табл. 5).

Таблиця 4. Показники якості молока в Україні та ЄС

Україна, ДСТУ 3662-97					Європейське Співтовариство, Постанова ЄС №853/2004	
Гатунок	екстра	вищий	перший	другий	S-гатунок	вищий
Загальне бак. обсіменіння, тис./см ³	≤100	≤300	≤500	≤3000	≤50	≤100
Кількість соматичних клітин, тис./см ³	≤400	≤400	≤600	≤800	250-300	≤400
Масова частка сухих речовин, %	≥12,2	≥11,8	≥11,5	≥10,6	≥12,6	≥12,2
Температура, °С	≤6	≤8	≤10	≤10	≤4	≤6
Кислотність, °Т	16-17	16-17	≤19	≤20	-	-
Група чистоти	I	I	I	II	-	-
Точка замерзання	Не контролюється				-0,52°С (Директива 92/46/ЄЕС, доп. №94/330/ЄС)	

Джерело: складено за [4].

Таблиця 5. Частки ринку виробників молочної продукції в Україні

	Назва компанії	Частка ринку, %	
		2012	2013
1.	Данон Україна	8,1	8,8
2.	Молочний Альянс	7,1	7,7
3.	Терра Фуд	6,2	7,1
4.	Люстдорф	6,7	6,9
5.	Альміра	5,0	5,6
6.	Вімм-Білл-Данн (PepsiCo)	5,5	5,2
7.	Галичина	5,7	4,7
8.	Мілкіленд	3,4	3,8
9.	Первомайський МКК	2,9	3,7
10.	Придніпровський	3,4	3,6
11.	Лакталіс	3,8	3,4
12.	Геркулес	3,7	3,4
13.	Тернопільський молокозавод	2,2	2,7
14.	Куп'янський МКК	1,7	2
15.	Лубенський молокозавод	1,6	1,5

Джерело: розраховано за [4;7].

Для забезпечення стійких позицій на ринку, молокопереробним підприємствам слід формувати та реалізовувати конкурентні переваги, основні з яких: якість продукції, гнучке ціноутворення, власна сировинна база, широкий асортимент продукції, адаптація її під потреби споживачів, виконання строків постачання, впровадження системи НАССР, інноваційні продукти, висококваліфіковані кадри тощо.

Відповідно до проведеного аналізу ринку молока та молокопродуктів з врахуванням галузевої специфіки функціонування підприємств є доцільним запропонувати ряд заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності та подальшого їх розвитку:

– сприяти укрупненню дрібних та створенню нових комплексів по виробництву молока-сировини за рахунок залучення інвестицій, що суттєво покращить її якість та дасть можливість досягнути показників європейського рівня;

– забезпечити взаємовигідні умови співпраці з постачальниками молока-сировини за рахунок поєднання зусиль в напрямку створення інтеграційних об'єднань;

– проводити модернізацію матеріально-технічної бази з метою впровадження ресурсозберігаючих та енергозощаджувальних технологій, що сприятимуть зниженню витрат на виробництво продукції;

– впроваджувати міжнародні системи управління якістю продукції з метою досягнення оптимізації виробничих процесів, недопущення браку продукції, підтвердження її конкурентного рівня та отримання можливостей виходу на зовнішні ринки;

– використовувати набір конкурентних переваг, що сприятимуть досягненню високих показників діяльності підприємства на ринку.

Зростання конкурентоспроможності молокопереробних підприємств забезпечить покращення економічних показників розвитку галузі та економіки країни в цілому.

Література

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: "Питер", 1999. — 461 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 448 с.
3. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний



- аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. / В.С. Іфтемічук, В.А. Григорьев, М.І. Маниліч, Г.Д. Шутак / За наук. ред. Г.І. Башнянина, В.С. Іфтемічука. — К.: "Магнолія плюс", 2004. — 688 с.
4. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
 6. Ефремов В.С., Ханьков І.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 25—29.
 7. Концептуальні засади галузевої паспортизації харчової індустрії України / М.П. Сичевський, О.І. Кудь, О.В. Коваленко та ін. — К.: ННЦ "ІАЕ", 2013. — 264 с.
 8. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2006. — Т.1 — С.197—203.
 9. Основные тенденции рынка молочной промышленности Украины в 2012—2013 годах // FoodUA. Продукты Укратны. — 2014. — № 01.
 10. Пархомець М. К. Економічний механізм розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК західного регіону України. — Тернопіль: Економічна думка, 2001. — 328 с.
 11. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. — 496 с.
 12. Пшенична Т.М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молокопродуктів в Україні // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2012. — № 1 (13). — С. 36—37.
 13. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха / Національний ун-т харчових технологій. — К., 2010. — 268 с.
 14. Скопенко Н.С. Бовкун А.О. Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів // Продукты & ингредиенты. — 2011. — № 4 (79). — С. 36—37; № 5 (80). — С. 48—49.
 15. Фатхутдинов Р. А. Конкуренетоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
 16. Шинкаренко В.Г. Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. — Х.: ХНАДУ, 2003. — 188 с.

АННОТАЦІЯ

Євсєєва І.В. Роль конкурентних переваг в забезпеченні конкурентоспроможності молокоперерабовувальних підприємств на сучасному етапі // Біоресурси і природопольовання. — 2014. — 6, № 5–6. — С. 138–145.

Рассмотрены трактования понятий конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. На основе обобщения существующих точек зрения и подходов к их определению сформировано авторское видение категорийного аппарата. Определены основные конкурентные преимущества, которые являются решающими для обеспечения развития предприятия. Проанализировано состояние молочной отрасли, определены основные проблемы, в частности: отмечена необходимость гармонизации национальных стандартов к европейским требованиям, объединение усилий производителя молока и переработчика с целью достижения высоких показателей качества сырья и выпуска конкурентоспособной продукции, которая может быть реализована на внешних рынках.

SUMMARY

I. Yevsieieva. The role of competitive advantages in assessing the competitiveness of dairy enterprises at the current stage of development // Biological Resources and Nature Management. — 2014. — 6, № 5–6. — P. 138–145.

The article deals with the interpretation of the concepts of competitive advantages and core competencies. The author's vision of categorical apparatus based on the generalization of existing viewpoints and approaches to their definition. The main competitive advantages are determined as the important factor for the development of the company. The basic problems of the dairy industry are: the importance of harmonization of the national standards to European standards, better interaction of milk producers and processors to achieve high performance quality of raw materials and production of competitive products that can be supplied on international markets.