

УДК 005.332.4:637.1 (477)

**С.В.Остряніна, доц., канд. екон. наук**

*Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава*

## Формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств на продовольчому ринку України

Анотація У статті розглянуто поняття «конкурентної переваги» та визначено причинно-наслідкове розходження із поняттям «конкурентоспроможність»; мету та основні завдання управління конкурентними перевагами; класифікації конкурентних переваг та чинників формування конкурентоспроможності. Запропоновано формування механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств, який сприятиме зростанню результативності управління, орієнтації на системне використання ринкових можливостей підприємства з метою досягнення конкурентних переваг. **конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, чинники формування, молокопереробні підприємства, механізм управління**

**С.В.Остряніна**

*Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», г. Полтава*

**Формирование конкурентных преимуществ молокоперерабатывающих предприятий на продовольственном рынке Украины**

В статье рассмотрено: понятие «конкурентного преимущества» и определено причинно-следственное различие с понятием «конкурентоспособность»; цель и основные задачи управления конкурентными преимуществами; классификации конкурентных преимуществ и факторов формирования конкурентоспособности. Предложено формирование механизма управления конкурентоспособностью молокоперерабатывающих предприятий, который будет способствовать росту результативности управления, ориентации на системное использование рыночных возможностей предприятия с целью достижения конкурентных преимуществ.

**конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, факторы формирования, молокоперерабатывающие предприятия, механизм управления**

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки стійке положення будь-якого підприємства на ринку продукції визначається рівнем його конкурентоспроможності, тобто здатності виробляти та збувати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж продукція їх конкурентів.

Конкурентоспроможність характеризує можливість і динаміку пристосування підприємств до умов ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності підприємства дуже багатогранне і важливе, а отже безпосередньо пов'язане з реальною побудовою систем управління діяльністю підприємств, галузей, окремого товаровиробника або продукції, економіки держави в цілому та поєднує поведінку економічних агентів в конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості формування та розвитку конкурентного середовища на агропродовольчому ринку знаходили відображення у дослідженнях О.В. Березіна, Л.А. Євчука, В.А. Ільшєнка, С.М.Кваші, Ю.С. Коваленка, О.І. Кондратюка, Н.В. Кривенко, Н.А. Мазура, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк,

М.А. Місевич, М.В. Місюк, А.Т. Опрі, П.Т. Саблука, Б.К. Супіханова та ін.

Щодо конкурентного середовища на ринку молока та молочної продукції, то цією проблематикою займалися П.С. Березівський, В.І. Бойко, Р.В. Глібов, Л.В. Джемелінська, Т.Г. Дудар, М.М. Ільчук, В.Г. Кудлай, Т.Л. Мостенська, І.Ю. Рудь, М.В. Рухтурак, В.П. Савицька, В.С. Уланчук, С.О. Шевельова, В.Й. Шиян, Л.Г. Шморгун, О.М. Шпичак, Т.І. Яворська та інші дослідники.

Науковцями, у своїх роботах проведено значний аналіз, щодо особливості формування та розвитку конкурентного середовища на продовольчих ринках країни, зроблено теоретико-методологічний внесок у розвиток економічної науки. Водночас проблема конкурентних переваг у межах даного ринку залишається ще недостатньо дослідженою.

**Формулювання цілей** полягає в узагальненні: існуючих визначень поняття «конкурентні переваги»; класифікації чинників, що впливають на управління конкурентними перевагами підприємств на продовольчому ринку; формуванні механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Результати теоретичних напрацювань науковців і практика ринкового господарювання свідчать, що адаптація підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища можлива через реалізацію механізму управління конкурентоспроможністю, головною особливістю якого є як його змістовна і структурна спрямованість на зростання результативності управління підприємством, так і орієнтація на системне використання ринкових можливостей підприємства з метою досягнення конкурентних переваг.

Отже, метою управління конкурентними перевагами є забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Відповідно до визначеної мети сформулюємо основні завдання управління конкурентними перевагами, які полягають у наступному: ідентифікації досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства; встановленні взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства; опрацюванні комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації; проведенні оцінки ефективності управління конкурентними перевагами.

Поставлені завдання визначають необхідність формування відповідного механізму до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, а й створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі. Адже, позитивних результатів можна досягти там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління.

Разом з тим між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» є причинно-наслідкове розходження. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність.

Конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями підприємств, оскільки вони є реальними фактами зафіксованих очевидних уподобань покупців. Тому в бізнесі конкурентні переваги є головною метою і результатом діяльності.

Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова характеризують конкурентні переваги як – «...позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов

конкурентної боротьби, що змінюються» [1].

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної й цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів.

На думку О.М. Беленой та В.В. Долгих забезпечення конкурентних переваг підприємства вбачають у системному підході з виділенням стратегічних зовнішніх і внутрішніх чинників [2]. Деякі науковці, окрім названих, виділяють чинники безпосереднього оточення підприємства [3]. Стратегічні чинники конкурентної переваги поділяють на чинники макросередовища (країни), інфраструктури регіону і мікросередовища (фірми) [4] (див. табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація чинників формування конкурентоспроможності [6]

Класифікація чинників	Чинники	Основні аспекти
Залежно від місця виникнення	Внутрішні	система та методи управління підприємством; рівень технологій та організації процесу виробництва; інноваційний характер виробництва; система довгострокового планування; орієнтація на маркетингову стратегію; ступінь задоволення додаткових потреб споживача.
	Зовнішні	законодавча база; економічні зв'язки; політична ситуація в державі; урядові рішення та інституційні механізми; соціальні та економічні аспекти розвитку суспільства; розміщення виробничих сил, концентрація виробництва, загальний рівень техніки та технологій; система управління промисловістю; рівень конкуренції; наявність фінансових, транспортних, комунікаційних та інших ресурсів.
Залежно від рівня	Мікрорівневі	ціна і якість продукції, що виготовляється підприємством, його виробничий, технологічний стан, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингові можливості тощо.
	Мезорівневі	продуктивність галузі, наукоємність, оплата праці в галузі, капіталоємність, технічний рівень продукції, сукупність необхідних знань, ступінь експортної орієнтації.

Продовження таблиці 1

	Макрорівневі	економічні, міжнародні, демографічні, правові, географічні, науково-технічні, технологічні, політичні та соціокультурні.
Залежно від сфери походження	Науково-технічні	стан та динаміка науково-технічного прогресу; рівень техніки та технології; продуктивність та надійність устаткування; гнучкість виробничих процесів.
Залежно від сфери походження	Організаційно-економічні	стадія циклу розвитку економіки; розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі; загальногосподарська та галузева кон'юнктура; методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; ефективність системи управління підприємства; рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності; характер організації виробничих процесів та організації праці; ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування.
	Соціальні	стан та динаміка соціальних процесів; рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства; рівень, динаміка та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку.
	Політичні	загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в країні; військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу.
	Екологічні	взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого середовища; вимоги екологічного законодавства; витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва; витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Найбільш вдалим, на нашу думку, є підхід А.В. Бугая і Н.П. Лук'янчикової, які особливістю досягнення успіху в створенні стійких конкурентних переваг вважають технологічне поєднання чинників екзогенних і ендогенних, конструктивних і деструктивних, керованих і некерованих, суб'єктивних та об'єктивних [5].

На нашу думку, така класифікація є найбільш доцільною при визначенні чинників, які впливають на конкурентні переваги молокопереробних підприємств України та поділяє їх на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні)

Внутрішніми (ендогенними) чинниками конкурентоспроможності підприємство може самостійно і повністю керувати. Їх фактична присутність залежить тільки від системи управління на підприємстві, а також відношення власників до свого бізнесу. До них можна віднести : діяльність керівництва підприємства, систему технічного оснащення, збут продукції, фінансове забезпечення, інновації, доступ до якісних і дешевих ресурсів [7].

Саме в цьому аспекті доцільно розглядати молокопереробне підприємство як соціально-економічну систему, що має такі властивості: множинність поведінки залежно від керівних імпульсів; керованість – здатність бути переведеною за певну кінцеву множину керуючих імпульсів із визначеного початкового у певний кінцевий стан; наявність керівної підсистеми; здатність взаємодіяти або принаймні реагувати на зміни зовнішнього середовища; наявність інформаційного обміну як всередині системи, так і з зовнішнім середовищем; наявність зворотних зв'язків у каналах інформації; цілеспрямовану поведінку; імовірнісний характер поведінки молокопереробного підприємства як цілісної системи; властивості рівноваги, самоорганізації і самовдосконалення [8].

Таким чином, зовнішні чинники впливають не лише на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства.

Зокрема до екзогенних чинників вони відносять інституційний чинник, стан попиту, державну політику, природний чинник, а до ендогенних - технічний, організаційно-правовий, маркетинговий, технологічний, фінансовий, інноваційний та людський чинник.

Серед екзогенних чинників, насамперед, слід відзначити важливість державного регулювання через цінову, податкову, антимонопольну, фінансово-кредитну, науково-технічну та інноваційну, і зовнішньоекономічну політику (а саме заходи з регулювання експортно-імпортової діяльності), регулювання якості продукції через систему стандартизації та сертифікації, розвиток державних інститутів і нормативно-правове забезпечення.

До заходів державної підтримки виробників молочної продукції у сфері створення ефективної сировинної зони належать: пільгове оподаткування; бюджетне фінансування програм розвитку селекційноплемінної роботи в молочному скотарстві та протиєпізоотичних заходів, які мають загальнодержавне значення; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових кредитних ресурсів і лізингових послуг; страхування товаровиробників; стимулювання зростання якості молока; цінове регулювання [9].

Адаптація підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища можлива через реалізацію механізму управління конкурентоспроможністю, головною особливістю якого є як його змістовна і структурна спрямованість на зростання результативності управління підприємством, так і орієнтація на системне використання ринкових можливостей підприємства з метою досягнення конкурентних переваг.

Відповідно до рис. 1, механізм управління конкурентоспроможністю є одним із основних елементів системи адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечуючи таким чином їх тривале виживання, здатність до розвитку,



отримання синергетичного ефекту за всіма напрямками їх діяльності.

Таким чином, молокопереробні підприємства мають поставити перед собою завдання методично і цілеспрямовано підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу в цілому, тому що на продовольчому ринку України в конкурентній боротьбі, враховуючи всю гостроту та динамізм, виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції на всьому спектрі проблем господарської діяльності.

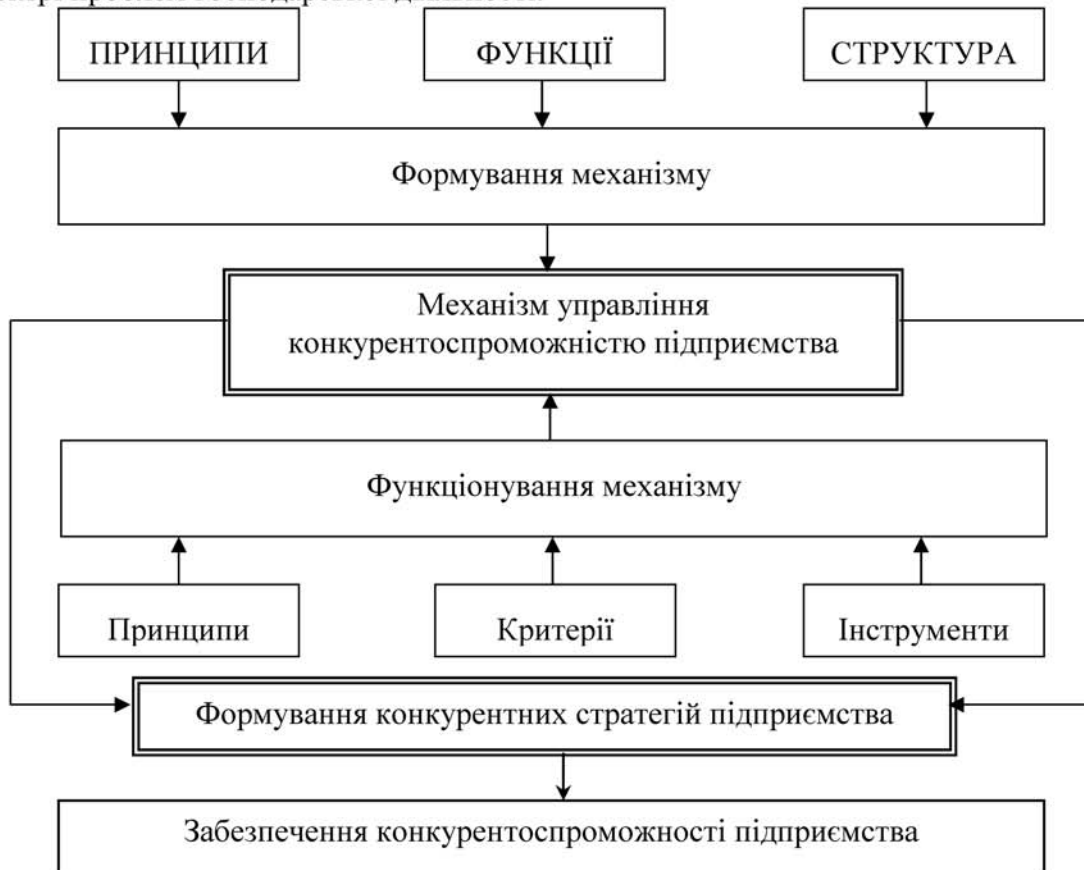


Рисунок 1 – Концептуальна схема формування і функціонування механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств

В такому контексті задля всебічного розкриття змісту та структурної реалізації механізму управління конкурентоспроможністю вважаємо за доцільне розглядати сучасне підприємство як своєрідний системний інтегратор – цілісний економічний суб'єкт, який поєднує у часі та просторі різні соціально-економічні процеси й отримує кінцевий результат діяльності, використовуючи системні мультиплікативні ефекти [8].

Дані чинники впливу на формування конкурентоспроможності підприємств зможуть трансформуватися у конкурентну їх перевагу тільки в тому випадку, коли будуть здійснювати позитивний, стимулюючий вплив на функціонування підприємства.

Досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок низької собівартості продукції, високого рівня диференціації товарів, сегментування ринку, запровадження нововведень, оперативного реагування на потреби ринку, а також більш високого рівня продуктивності праці, кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості і технічного рівня виробів, стратегічного мислення на різних рівнях управління, управлінської майстерності тощо. Види і форми вияву конкурентних переваг наведено в таблиці 2.

Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.

Таблиця 2 – Класифікація конкурентних переваг [10]

Критерії класифікації	Види конкурентних переваг			
Рушійні сили	Кон'юнктура ринку	Державна політика з регулювання конкуренції	Безпосередня діяльність конкурентів	Ініціатива підприємців
Фактори впливу (загальні, безпосередні)	Економічні, Ринковий сегменти галузі	Науково технічні (технологічні), адміністративні	Соціальні, культурні, структурні	Демографічні, етнічні, інформаційні
Термін дії	Стратегічні	Довгострокові	Короткострокові	Поточні
Рівень впливу	Національне господарство	Галузь, регіон	Підприємство, фірма	Товар, послуга
Етап життєвого циклу товару	Розвиток (НДПКР)	Виробництво	Реалізація	Експлуатація, сервіс
Ціна	Цінові	Еластичні	Нееластичні	Нецінові
Динаміка впливу	Стійкі	Регульовані	Ситуативні	Нестійкі

**Висновки.** Отже, з погляду системності, сучасне молокопереробне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна (соціально-економічна) система, яка, по-перше, складається із технологічно-взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробництва; по-друге, взаємодіє із зовнішнім середовищем, з якого надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва, в якому реалізуються і використовуються результати виробництва – готова продукція (питне молоко, вершки, сметана, кефір, йогурт, ряжанка, сир і вироби з нього); по-третє, здійснює діяльність, спрямована на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища); по-четверте, має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам (здійснює певні технологічні й економічні процеси впродовж життєвого циклу цільномолочної продукції); по-п'яте, реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації); по-шосте, має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Таким чином, підводячи підсумки варто зазначити, що кінцевими цілями механізму управління конкурентоспроможністю для молокопереробних підприємств є створення продукції для задоволення специфічних потреб суспільства взагалі та забезпечення прибутків підприємств зокрема. Враховуючи значний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на формування конкурентних переваг підприємства необхідно визначити перспективні напрями управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств через розробку методичних положень по адаптації механізму, застосування нових інструментів, оптимізації принципів, функцій в

управлінні, що зумовлюють актуальність подальших досліджень.

## Список літератури

1. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [моногр.] / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://do.gendocs.ru/docs/index-346482.html> – Назва з екрану.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : Учебник / Н.А. Русак, В.И. Стражев, О.Ф. Мигун и др.; Под. общ. ред. В.И. Стражева. – Мн.: Высшая школа, 1998. – 322 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.- СПб.: Питер Ком, 1999- 416 с.
4. Брутян К.С. Проблеми аналізу фінансового стану підприємств харчової промисловості України // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. - Випуск 231: У 9 т. – Т II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 305-317
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.:ИНФРА – М., 2003.-215с.
6. Воржакова Ю.П. Довгань Л. Є. Зовнішні та внутрішні чинники формування конкурентоспроможності малих підприємств : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-4.pdf> – Назва з екрану.
7. Сусіденко Ю. В., Вознюк М. А. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/susidenko-yu-v-voznyuk-m-a-konkurentospromozhnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-na-ney-vplivayut/> – Назва з екрану.
8. Маркіна І.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів : [монографія.] / І.А. Маркіна, С.В. Остряніна. – Полтава, ПУЕТ, 2012. 225 с.
9. Череп А.В. Діяльність підприємств промислово-фінансових груп харчової промисловості в ринкових умовах господарювання : [монографія.] / А.В Череп, Г.Д. Попов, К.С. Брутян. – К. : Кондор, 2009. – 304 с.
10. Сутність і види конкурентних переваг: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gufer.net/srategy/954-sutnst-vidi-konkurentnih-perevag.html>. – Назва з екрану.

### S. Ostryanina

*Higher Educational Institution of Ukoopspilka „Poltava University of Economics and Trade”*

#### **Creating competitive advantages for milk processing enterprises of food market of Ukraine**

*The purpose of this article* is to adopt the milk processing enterprises competitiveness management mechanism in order to obtain competitive advantage.

*Short description of made work* at this article. The notions of “competitive advantage” and “competitiveness” and their cause-and-effect difference are considered. The aim and main tasks of competitive advantages management are described. The competitive advantages classification and competitiveness creation factors are identified.

**Conclusions** competitive advantages are comparable; modern milk processing enterprise is a complex industrial, economic and social system; competitiveness management mechanism is the base for the enterprise environmental adaptation.

**competitive advantages; competitiveness, enterprises, creation factors, milk processing enterprises, management mechanism**

Одержано 10.04.13