

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розкрито сутність поняття конкурентостійкість та виділені основні складові конкурентної стійкості підприємств молокопереробної промисловості. Обґрунтовано необхідність врахування показника ризикостійкості при визначенні конкурентної стійкості підприємства. Проведене картографування ризиків з метою їх ранжування за ймовірністю настання та з точки зору здійснення управлінського впливу на них.

Ключові слова: конкурентна стійкість, конкурентоспроможність, ризики, ризикостійкість, картографування ризиків.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах господарювання, визначним чинником ефективної і успішної діяльності підприємств, є конкурентоспроможність. Дане поняття визначає маркетингові, економічні, виробничі, організаційно-управлінські, науково-технічні можливості, що реалізуються в продукції та послугах, які конкурують з аналогічними продуктами виробництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак, конкурентоспроможність – явище динамічне, тому необхідно приділяти постійну увагу вдосконаленню виробничих та управлінських процесів для забезпечення конкурентостійкості підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Аналіз літературних джерел показав, що єдиного підходу до визначення поняття «конкурентної стійкості» немає. Різні автори подають своє бачення і розуміння даного терміну. Проблему формування, управління й забезпечення конкурентостійкості підприємства дослідили такі вчені, як В. Л. Дикань, О. В. Єфременко, Ю. А. Сімах, В. І. Фіонін, В. В. Чернега, М. В. Чорна та ін.

Невирішені частини проблеми. Враховуючи динамізм факторів ринкового середовища господарювання, необхідним постає подальше вивчення питань управлінської діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику для формування його конкурентостійкості.

Метою статті є проведення оцінки конкурентної стійкості ПрАТ «Вімм – Білль-Данн Україна» з метою забезпечення його подальшого розвитку та покращення конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження. Поняття конкурентостійкості об'єднує два базових поняття: конкурентоспроможність підприємства, що відображає його конкурентні позиції та стійкість підприємства, яка свідчить про стабільність його функціонування.

О. М. Тридід під конкурентостійкістю підприємства розуміє його здатність протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами» [1]. Однак, на наш погляд, для комплексного всебічного

аналізу конкурентостійкості підприємства, доцільно враховувати вплив як зовнішнього середовища, так і внутрішнього.

З погляду В. Л. Диканя, конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника по відношенню до іншого [2].

В роботі В. В. Чернеги надано дефініції взаємозв'язаних базових категорій таких як, «конкурентоспроможність», «конкурентоздатність» та «конкурентостійкість». Під останньою розуміється можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її [3].

Згідно до наведених визначень можна виокремити характерні ознаки конкурентостійкості підприємств:

- обов'язкова наявність конкурентного середовища;
- забезпечення стабільного положення на ринку [4];
- спроможність протистояти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища [5, 6];
- утримання та/або розширення своєї ніші на ринку товарів, забезпечення певного рівня конкурентоспроможності [7];
- а також утримання визначеного рівня конкурентоспроможності протягом тривалого часу [6].

Внаслідок того, що конкурентостійкість підприємства характеризує з одного боку внутрішні властивості об'єкту, а з іншого – можливість певним чином реагувати на вплив зовнішнього середовища, саме поєднання визначених складових дозволяє успішно функціонувати та розвиватися економічній системі в певних умовах [8].

Одним з аспектів конкурентостійкості є створення найкращих можливостей для заохочення та збереження споживачів. На підприємстві мають бути присутні кореневі компетенції та конкурентні переваги, бо саме через них можна досягти конкурентостійкості підприємства [3], які можуть виникати та формуватися тільки в умовах наявності ринкових відносин, що є характерним для ринкової системи господарювання. У створенні стійких конкурентних переваг вирішальну роль відіграє фактор часу [9], а їх утримання та забезпечення конкурентоспроможності протягом тривалого часу відбувається за умови стійкості.

На нашу точку зору, поняття «конкурентної стійкості» є складним та багатограним, що залежить від досягнутого рівня конкурентоспроможності, можливості розвитку конкурентних переваг та конкурентного потенціалу для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Формуючи групу показників для оцінки конкурентної стійкості підприємства обов'язково необхідно враховувати галузеву специфіку, яка визначає умови функціонування підприємств певної промисловості. Розглянемо складові конкурентної стійкості підприємств молокопереробної промисловості (табл.1).

Фінансова стійкість формується внаслідок стабільного отримання підприємством прибутку, що створює можливість для вільного маневрування та ефективного використання грошових коштів і сприяє підвищенню ритмічності та надійності матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції [10].

Друга група показників показує рівень технічного та технологічного забезпечення, організацію виробництва та дозволить своєчасно здійснити модернізацію основних фондів відповідно до сучасних вимог [10].

Таблиця 1

Основні складові конкурентної стійкості підприємств молокопереробної промисловості

Види стійкостей	Характеристика
Фінансова стійкість	забезпечення безперервного відтворювального процесу виробництва та реалізації продукції при ефективному використанні фінансових ресурсів, спрямована на створення ефективних фінансових потоків, що впливають на фінансові результати господарської діяльності [10].
Виробнича стійкість	регулювання техніко-технологічних напрямів виробничого процесу на підприємстві, розвиток підприємства в сфері підвищення якості товарів, ресурсозбереження за рахунок впровадження інноваційних технологій [10].
Маркетингова стійкість	стратегічна спрямованість у досягненні пріоритетних маркетингових цілей та утриманні ринкової позиції підприємства у стані рівноваги за постійних непередбачуваних змін у маркетинговому середовищі [10].
Інвестиційно-інноваційна стійкість	інноваційний розвиток, підтримка інноваційної діяльності, яка забезпечує конкурентну стійкість [11].
Стійкість рівня організаційної культури	система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, що приводять людські ресурси в згуртований й відповідальний високопродуктивний колектив у відповідності пріоритетами розвитку підприємства [12,13].
Ризикостійкість	досягнення необхідного рівня конкурентостійкості для забезпечення стійкої безперебійної діяльності з урахуванням негативної дії факторів ризику [14].

Джерело: сформовано на основі [10-14].

Група показників маркетингової стійкості показує наскільки вдало підприємство розробляє нові маркетингові заходи відповідно до поставлених цілей щодо стратегічного маркетингового розвитку, коригує вже розроблені маркетингові плани і програми з урахуванням мінімізації ризиків їхнього здійснення та з метою випередження конкурентів.

Група показників інвестиційно-інноваційної стійкості передбачає здатність підприємства управляти внутрішніми дестабілізуючими чинниками, пристосовуватись до зовнішніх дестабілізуючих чинників інноваційної діяльності та створювати умови функціонування та розвитку ефективної інноваційної діяльності підприємства [11].

Наступна група характеризує стійкість рівня організаційної культури. Роль організаційної культури в забезпеченні конкурентної стійкості може бути представлена словами К. Камерона та Р. Куїнна: «Головною відмінною рисою процвітаючих компаній, їх найважливішим конкурентною перевагою, найбільш важливим фактором, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їх організацій» [12].

Організаційна культура та її рівень сприяє успішній соціалізації працівників підприємства, в результаті якої працівник визначає своє місце і роль на підприємстві, усвідомлює організаційні цінності і приймає встановлені зразки трудової поведінки та методи виконання роботи. Тому для оцінки конкурентної стійкості підприємства молочної промисловості важливо враховувати рівень організаційної культури підприємства [13].

Вважаємо необхідним додати до основних складових конкурентної стійкості поняття «ризикостійкості підприємства», що характеризує здатність суб'єкта протистояти ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ризикостійкість підприємства визначається за двома важливими параметрами: вірогідністю виникнення ризикової ситуації на підприємстві та рівнем компетентності персоналу у вирішенні проблем протистояння ризику та забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку. Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються підвищенням рівня ризику. Застосування дієвих заходів щодо оцінки ймовірних ризиків підприємства є одним з ефективних шляхів забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі [15].

Надаючи визначення "ризикостійкості підприємства", ми схильні визначати її як здатність витримувати дестабілізацію діяльності підприємства завдяки сукупності цілеспрямованих заходів, що включають прогнозування, оцінку, контроль, управління та розробку механізму протидії ризикам.

Сформуємо систему показників для оцінки конкурентної стійкості молокопереробного підприємства (табл.2.).

Таблиця 2

Система показників оцінки конкурентної стійкості ПрАТ «ВБД Україна»

Група	Складові показники групи
Фінансова стійкість	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	Коефіцієнт фінансової стійкості
	Коефіцієнт автономії (незалежності)
Виробнича стійкість	Коефіцієнт оборотності основних засобів
	Коефіцієнт фондоозброєності
	Коефіцієнт зносу основних засобів
Маркетингова стійкість	Рівень оновлення асортименту продукції
	Гнучкість цінової політики
	Рівень використання реклами
Інвестиційно-інноваційна стійкість	Частка персоналу, яка пропонує інноваційні ідеї у загальній чисельності персоналу
	Рівень інноваційної активності
	Рівень новаторства
Стійкість рівня організаційної культури	Рівень кваліфікації працівників
	Рівень етики поведінки працівників
	Рівень стабільності трудового колективу

Джерело: сформовано автором

Результати розрахунків фінансової та виробничої стійкості ПрАТ «ВБД Україна» приведені в табл.3.

Таблиця 3

Показники конкурентної стійкості ПрАТ «ВБД Україна»			
Показники	2014	2015	2016
Фінансова стійкість			
Коефіцієнт вагомості			0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,36	-0,37
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,50	0,50	0,20
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,33	0,33	0,17
Виробнича стійкість			
Коефіцієнт вагомості			0,2
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	5,63	6,21	2,42
Коефіцієнт фондоозброєності	273,85	229,35	221,32
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,69	0,74

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи коефіцієнт маневреності власного капіталу треба відмітити, що протягом 2014 та 2015 років спостерігається позитивне значення, яке свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника у 2016 році свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. У 2014-2015 роках 50% активів підприємства фінансувались за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань, у 2016 році значення показника становило 20 %.

Показник фінансової автономії показує, що у 2014-2015 роках коефіцієнт дорівнює 0,33, це означає, що підприємство здатне профінансувати 33% активів за рахунок власного капіталу, в 2016 році —17%. Оскільки, нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. В нашому випадку значення показників говорить про високий рівень фінансових ризиків. Низька частка власного капіталу, зазвичай, супроводжується значними фінансовими витратами (процентні платежі, інші витрати на залучення і використання позикових коштів).

Аналізуючи показник фондовіддачі треба зазначити, що в 2016 році відбувається зниження ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу підприємства, було виготовлено продукції на суму 2,42 грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про підвищення фізичного та морального зносу обладнання.

Фондоозброєність є важливим показником, який певною мірою характеризує забезпеченість підприємства основними фондами. Отже, фондоозброєність показує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника. Протягом 2014-2015 років значення показника зменшувалось, що свідчить про зменшення вартості основних виробничих засобів.

Слід зазначити, що отримання і використання інформації по цілому ряду складових коефіцієнтів для розрахунку і аналізу маркетингової стійкості, інвестиційно-інноваційної стійкості та стійкості рівня організаційної культури, необхідних для роботи, є досить трудомістким завданням, оскільки подібної статистики на підприємствах не ведеться.

Подібний аналіз досить складний і трудомісткий, тому оцінку окремих елементів конкурентної стійкості неможливо здійснити кількісно і в цьому випадку застосовується метод експертних оцінок, який базується на суб'єктивних думках експертів.

Наступна група включає параметри маркетингової стійкості, які враховують практичний досвід економічно розвинених країн, а саме:

- процес оновлення асортименту, змінюваність складу продукції є наслідком цілеспрямованого чіткого керування цим процесом, що передбачає відносну стабільність асортименту за певні короткі проміжки часу, ретельне планування випуску продукції і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів випуску окремих видів продукції. Тому відхилення від планових завдань розцінюють як суттєвий недолік у роботі виробничих підрозділів, їхніх керівників та виконавців.

- гнучкість політики ціноутворення. В умовах насиченості ринку, особливо споживчих товарів, виробник повинен дуже швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, застосовуючи різні знижки на товари для різних споживачів. Це дає змогу знижувати ціну й підвищувати її стимулюючи роль в умовах ринкової економіки. На підприємстві існує широкий асортимент продукції, який розрахований як на середньостатистичного споживача так і продукція преміум-класу (сир торгової марки «Традиція»).

- рівень використання реклами є необхідною складовою формування конкурентної політики компанії для забезпечення розширення ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. На підприємстві є сучасний сайт, на якому можна ознайомитись з усією необхідною інформацією (історія підприємства, асортимент, місія, цінності тощо). Також, активно діє телевізійна реклама, Інтернет-реклама в різних соціальних мережах тощо.

Група інноваційно-інвестиційної стійкості підприємства включає такі параметри:

- частка персоналу, що пропонує інноваційні ідеї у загальній чисельності, адже персонал у більшій мірі забезпечує генерацію нових раціоналізаторських ідей.

- рівень інноваційної активності показує динамізм інноваційних змін, тобто їх інтенсивність в часі. Низький рівень використання інноваційних ресурсів і низька

динаміка інноваційних змін може знижувати рівень використання інноваційних ресурсів на підприємстві і, відповідно, свідчити про зниження рівня інноваційної активності. Зростання інноваційної активності на підприємстві може бути досягнуто з різним приростом ресурсів. Інтенсивний шлях визначається як прискорення темпів результатів інноваційного розвитку підприємства. На підприємстві активно використовуються програми щодо стимулювання інноваційних ідей від працівників (наприклад, програма «Еврика»).

- рівень новаторства характеризує результативність інноваційної діяльності працівників в результаті впровадження нових і вдосконалених методів роботи, впровадження технологій, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працівника.

В той же час є види нововведень на підприємстві, які не супроводжуються прямим економічним ефектом або його дуже важко виділити в кількісному вимірі. Наприклад, скорочення часу на обробку документації, проте ефект від нововведення працівника дозволяє скоротити час обробки документації і збільшити продуктивність праці.

До основних показників рівня організаційної культури підприємства відносимо:

- рівень кваліфікації персоналу — передбачає з'ясування кількості працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, стажування, беруть участь в семінарах, тренінгах за фахом до загальної чисельності співробітників.

- рівень етики поведінки працівників — ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна» є частиною компанії «Pepsico», тому обов'язковою вимогою до кожного працівника є дотримання правил та норм Кодексу поведінки.

- рівень стабільності трудового колективу, показує на стільки добре створені умови праці, моральний клімат, рівень матеріальної винагороди і т.д, тобто, це такий собі індикатор рівня комфорту для працівника.

Зазвичай враховуються люди, які пропрацювали більше трьох років на підприємстві. Так, на підприємстві діє програма «Адаптації нових працівників», яка сприяє кращому пристосуванню працівників до нових умов.

У табл. 4 представлені результати бальної оцінки конкурентної стійкості ПрАТ «ВБД Україна».

Перший етап оцінки конкурентної стійкості передбачає - аналіз структури конкурентної стійкості та припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів конкурентної стійкості проводилась за шкалою:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

Оцінку рівня конкурентної стійкості підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою:

- від 0 до 4,0 – низький рівень;
- від 4,1 – до 8,0 – середній рівень;

від 8,1 до 12 – високий рівень.

Таблиця 4

Експертна оцінка стану елементів конкурентної стійкості ПрАТ «ВБД Україна»

Параметри	Вага	Бали			Зважена оцінка		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансова стійкість	0,2	7	7	3	1,4	1,4	0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу		3	3	0			
Коефіцієнт фінансової стійкості		2	2	1			
Коефіцієнт автономії		2	2	2			
Виробнича стійкість	0,3	8	7	6	2,4	2,1	1,8
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)		3	3	2			
Коефіцієнт фондоозброєності		3	2	2			
Коефіцієнт зносу основних засобів		2	2	2			
Маркетингова стійкість	0,1	6	7	9	0,6	0,7	0,9
Рівень оновлення асортименту		2	2	2			
Гнучкість цінової політики		2	2	3			
Рівень використання реклами		2	3	3			
Інвестиційно-інноваційна стійкість	0,1	4	6	6	0,4	0,4	0,6
Рівень інноваційної активності		1	2	2			
Частка персоналу, яка пропонує інноваційні ідеї у загальній чисельності персоналу		2	2	2			
Рівень новаторства		1	2	2			
Стійкість рівня організаційної культури	0,3	6	8	9	1,8	1,8	2,7
Рівень кваліфікації персоналу		2	2	3			
Рівень стабільності трудового колективу		2	3	3			
Ступень творчої ініціативності персоналу		2	3	3			
Конкурентна стійкість					6,6	6,4	6,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, результати аналізу показали, що ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна» протягом 2014-2016 років має середній рівень конкурентної стійкості.

Невід'ємним елементом конкурентостійкості, на нашу думку, є забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства від підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що сприятиме завоюванню молокопереробними підприємствами стабільної позиції на ринку. Тобто, чим ефективніше здійснюється процес управління ризиками, тим компанія є більш конкурентостійкою й краще витримує внутрішні і зовнішні виклики. В управлінні ризиками акценти повинні поступово зміщуватися від розроблення заходів з оцінювання ризиків до інтегрування аналізу ризиків у ключові бізнес-процеси та рішення.

Враховуючи особливості молочної промисловості, вважаємо доцільним виокремлення ризиків, що є характерними саме для молокопереробних підприємств (табл.5).

Таблиця 5

Основні ризики в діяльності ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна»

№	Чинники ризику	Наслідки
Фінансові ризики		
1	Валютний ризик	Несприятлива зміна курсів валют, що негативно відображається на доходах підприємства при здійсненні ЗЕД.
2	Недостатній рівень фінансових коштів	Неможливість оновлення та впровадження нових технологій, виготовлення інноваційної продукції, що в свою чергу мінімізує можливість досягнення конкурентостійкості.
Виробничі ризики		
3	Нестача сировинних ресурсів та невисокий рівень якості	Призводить до неповного завантаження виробничих потужностей та необхідності перегляду асортименту з метою виготовлення найбільш рентабельних видів продукції за умови наявності технологій та обладнання.
4	Застарілі технології виробництва молочної продукції	Прямо впливають на якісні показники готової продукції та знижують її рівень конкурентоспроможності. Можуть також спостерігатися перевитрати ресурсів, що позначиться на збільшенні собівартості продукції.
Маркетингові ризики		
5	Невірне позиціонування продукції	Недодержання переваг продукції підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів сприяє неможливості її виділення та не формує лояльність споживачів до неї.
6	Невірна політика ціноутворення на продукцію	Зменшення доходів, скорочення кількості лояльних споживачів, можливий їх перехід на продукцію конкурентів.
Інвестиційно-інноваційні ризики		
7	Низький рівень впровадження інноваційних видів продукції у виробництво	Негативно відображається на розвитку конкурентоспроможності підприємства та можливості збільшення ринкової частки.
8	Невикористання інноваційних технологій в напрямку переробки сировини та зменшення відходів виробництва	Підвищує витрати підприємства на необхідність утилізації відходів та зменшує його сумарний дохід.
Організаційні ризики		
9	Застосування невдалої системи мотивації працівників	Незадоволеність працівників умовами праці та заробітної плати. Плинність кваліфікованих кадрів. Небажання працівників найкращим чином розвивати підприємство шляхом генерування ідей щодо виготовлення інноваційних видів продукції, використання сучасних розробок та технологій.
10	Недосконала система управління в підрозділах підприємства	Призводить до невиконання поставлених цілей та задач, неможливості виявлення винних у їх невиконанні.

Джерело: сформовано на основі [16, 17]

Одним із потужних інструментів оцінки конкурентостійкості, що дає змогу не лише ідентифікувати ризики за бізнес-процесами, а й розмістити їх за пріоритетами для прийняття рішень менеджерам відповідного рівня є картографування ризиків.

Головна перевага методу у розподілі сфер прийняття рішень між менеджерами відповідних рівнів залежно від ієрархії управління в організації.

Критерієм такого розмежування доцільно визначити результат співвідношення між ймовірністю, частотою та значимістю настання відповідних подій, які спроможні вплинути на заплановані результати.

Практичну реалізацію запропонованого підходу доцільно здійснювати шляхом побудови матриці ризиків з відображенням в ній критеріїв ризику (ймовірності, значимості) для визначення зони допустимого і неприпустимого ризиків та розмежування сфер прийняття рішень на відповідному рівні менеджменту організації стосовно реагування на певні події.

Кожному фактору ризику присвоюємо відповідний рівень ймовірності настання за даними таблиці 6.

Таблиця 6

Категорії ймовірності ризику за частотою настання подій

Ймовірність	Рівень	Опис наслідків
Вельми ймовірно	A	Небезпека спостерігається постійно
Ймовірно	B	Ймовірно часте виникнення небезпеки, може трапитися кілька разів за життєвий цикл
Можливо	C	Небезпека спостерігається кілька разів за період роботи
Малоймовірно	D	Малоймовірно, але можливе виникнення небезпеки хоча б раз впродовж життєвого циклу системи
Практично неймовірно	E	Виникнення небезпеки настільки малоймовірне, що можна припустити, що вона ніколи не відбудеться

Джерело: [18]

Категорії серйозності, представлені у табл. 7 встановлюють кількісне значення відносної серйозності ймовірних наслідків небезпечних умов залежно від характеру наслідків відповідного фактору ризику.

Таблиця 7

Розподіл повноважень щодо ідентифікації ризиків

Вид	Категорія	Опис випадку
Катастрофічний	V	Небезпека, реалізація якої може швидко та з високою ймовірністю спричинити втрату активів за рахунок значних збитків
Критичний	IV	Небезпека, реалізація якої може швидко та з високою ймовірністю спричинити збиток
Граничний	III	Небезпека, реалізація якої може спричинити затримку у досягненні цілей
Низький	II	Небезпека, реалізація якої може спричинити затримку виконання завдання за бізнес-процесами
Незначний	I	Небезпека, при реалізації якої настають менш значні, ніж у категорії II наслідки

Джерело: [18]

Використання категорій серйозності дуже корисно для визначення відносної важливості використання упереджувальних заходів для врахування при управлінні ризиками.

Вочевидь, що ситуації, які належать до категорії V (катастрофічні), потребують більшої уваги, ніж віднесені до категорій I, II і навіть III. Ймовірність виникнення ризику та можливі наслідки (серйозність ризику) оцінюються, як правило, експертним шляхом. Потрібно визначити шкалу оцінювання наслідків подій та їх ймовірності.

Стосовно ймовірності, то критерієм оцінювання можна обрати частоту, з якою виникає подія в межах конкретного бізнес-процесу.

Результатом оцінювання ризиків має стати виділення лише тих ризиків, які є пріоритетними для управлінського впливу. З цією метою складається матриця ризиків та на її основі формуємо сукупність відповідних управлінських заходів та розподіляємо повноваження для прийняття рішень з ризиків.

Внесемо в таблицю 8 дані про категорії ймовірності та серйозності виділених ризиків.

Таблиця 8

Групи ризиків на ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна»		
Ризики	Ймовірність	Серйозність
1	B	IV
2	D	V
3	D	III
4	C	III
5	D	III
6	D	III
7	C	III
8	C	III
9	D	II
10	C	III

Джерело: сформовано автором

Задля зручності надамо умовні позначення виділеним ризикам:

1. Валютний ризик;
 2. Недостатній рівень фінансових коштів;
 3. Нестача сировинних ресурсів та невисокий рівень її якості;
 4. Застарілі технології виробництва молочної продукції;
 5. Невірне позиціонування продукції;
 6. Невірна політика ціноутворення на продукцію;
 7. Низький рівень впровадження інноваційних видів продукції у виробництво;
 8. Невикористання інноваційних технологій в напрямку переробки сировини та зменшення відходів виробництва;
 9. Застосування невдалої мотивації працівників;
 10. Недосконала система управління в підрозділах підприємства.
- Перенесемо дані для кращого сприйняття на карту ризиків (рис. 1).

Ймовірність		Серйозність (рівень шкоди)				
		Незначна (I)	Низька (II)	Гранична (III)	Критична (IV)	Катастрофічна (V)
A	Вельми ймовірно (часто)	A(I)	A(II)	A(III)	A(IV)	A(V)
B	Ймовірно	B(I)	B(II)	B(III)	B(IV) 1	B(V)
C	Можливо	C(I)	C(II)	C(III) 4;7; 8;10	C(IV)	C(V)
D	Малоймовірно (рідко)	D(I)	D(II) 9	D(III) 3;5;6	D(IV)	D(V) 2
E	Вельми малоймовірно (практично неймовірно)	E(I)	E(II)	E(III)	E(IV)	E(V)

Рис. 1 Карта ризиків для ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»

Умовні позначки у відповідних полях – це позначення ризиків, котрі були класифіковані за категоріями значущості та категоріями ймовірності таким чином, щоб кожному поєднанню «ймовірність–значущість» відповідав один вид ризику. Така класифікація суттєво спрощує процес встановлення пріоритетів за видами ризиків.

Отже, з рис.1. видно, що валютний ризик є найбільш вірогідним до настання, що може негативно вплинути на діяльність підприємства, погіршуючи основні результуючі показники. Саме недоотримання виручки від реалізації певних видів продукції змушує молокопереробні підприємства переглядати асортимент експортоорієнтованої продукції. Так, відбулася навіть зміна експортного продукту-лідера в зовнішньоторговельному обороті через зміну попиту на продукцію, а саме, якщо у 2016 році найбільшу частку в структурі експорту молочних продуктів складало сухе знежирене молоко, то у 2017 році майже половина експорту прийшла на вершкове масло (46%)[19].

Отримані результати свідчать, що необхідним є постійний моніторинг питань технологічного забезпечення, розробка рецептур та впровадження нових видів продукції, безвідходних методів виробництва з метою не забруднення навколишнього середовища.

Рівень управління в різних підрозділах повинен бути під пильним контролем менеджерів для досягнення кращих показників роботи з мінімальними витратами ресурсів, шляхом їх вірного перерозподілу, та з максимальною віддачею.

Висновки. Таким чином, враховуючи зміни зовнішнього середовища та галузеву спеціалізацію діяльності підприємства, вважаємо за доцільне до основних показників конкурентної стійкості додати показник ризикостійкості. Даний показник свідчить про спроможність підприємства протистояти або мінімізувати вплив негативних чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства та швидко адаптуватися до змін. Картографування ризиків дозволяє виокремити та проранжувати їх відповідно до важливості з метою розробки можливих заходів з реагування на випадок їх настання.

Злагоджена робота в напрямку досягнення високих показників конкурентної стійкості з врахуванням всіх її складових, аналіз та мінімізація впливу потенційних ризиків забезпечить ефективний розвиток ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна» та сприятиме зміцненню його ринкових позицій.

Література.

1. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2004. – 393 с.
2. Дикань В. Л. Конкурентоспособность и экономическая стабильность предприятий в промышленно-финансовых группах (методологические аспекты): Дис. доктора екон. наук: 08.02.03 / НАН України; Інститут економіки (Київ). - К., 2005. – 403 с.
3. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. ун-т харч. технологій. - К., 2006. - 20 с.
4. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. – 2008. – № 10. – С. 48 – 51.
5. Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства : опорн. консп. лекцій / Л. Л. Куц. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 92 с.
6. Поняття економічної стійкості / О.П. Пономаренко // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2005. - № 2. - С. 78-83.
7. Масленников Е.В. Сущность устойчивости экономических систем / Е.В. Масленников // Региональные перспективы. — 2005. - №4-5. С.53
8. Чорна М.В. Конкурентостійкість підприємств: ознаки та умови виникнення / М. В. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький. – 2011. – №1 (125) – С. 41 – 44.
9. Булах І.В., Надтока Т.Б. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення у галузі зв'язку // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 80: Донецьк: ДонНТУ, 2009. – 200 с.
10. Гуржій Н. М. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю / Н. М. Гуржій. // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013 р.
11. Мусієнко С. Ю. Інноваційна стійкість промислових підприємств / С. Ю. Мусієнко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2014. - Вип. 1(1). - С. 363-370
12. Камерон К. С. Диагностика и измерение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн; пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
13. Семененко О. В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості / О. В. Семененко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2015. - Вип. 2(2).
14. Карпунцов М. В. Управління ризикостійкістю підприємства / М. В. Карпунцов // Економіка та держава. - 2008. - № 9. - С. 72-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_9_22
15. Кулакова С. Ю. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення / С. Ю. Кулакова, К. О. Касмініна // Агросвіт. - 2017. - № 12. - С. 42-47.
16. Євсєєва І.В. Ризики господарювання підприємств молокопереробної промисловості. [Текст] / І.В.Євсєєва, В.О. Москаленко // Актуальні проблеми економіки. —2016. — № 6 (180). — С.119-126.
17. Євсєєва І.В. Аналіз молочної галузі України та дослідження чинників ризику, що формують конкурентне середовище господарювання молокопереробних підприємств // Теоретико-методичні основи аналізу та оцінки господарського ризику підприємств харчової промисловості: монографія / керівник авт. кол. проф. Скопенко Н.С. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 478 с., С.238-264
18. Донець Л.І (2012) Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
19. Україна в прошлом году почти удвоила экспорт молока <https://economics.unian.net/agro/10033049-ukraina-v-proshlom-godu-pochti-udvoila-eksport-moloka-ekspert.html>

References.

1. Trydid O. M. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy: Dys. d-ra ekon. nauk: 08.06.01 / Kharkivs'kyy derzh. ekonomichnyy un-t. - KH., 2004. – 393 s.
2. Dykan' V. L. Konkurentosposobnost' y ékonomycheskaya stably'nost' predpryyatyy v promyshlennofynansovykh hruppakh (metodolohycheskye aspekty): Dys. doktora ékon. nauk: 08.02.03 / NAN Ukrainy; Ynstytut ékonomiky (Kyev). - K., 2005. – 403 s.
3. Cherneha V. V. Formuvannya mekhanizmu zabezpechennya stiykosti pidpryyemstv na osnovi rozvytku pidpryyemnytstva: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Nats. un-t kharch. tekhnolohiy. - K., 2006. - 20 s.
4. Koval'ov D. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva / D. Koval'ov, T. Sukhorukova // Ekonomika Ukrainy. - 2008. - № 10. - S. 48 - 51.
5. Kuts L. L. Stratehichna stiykist' pidpryyemstva : oporn. konsp. lektsiy / L. L. Kuts. – Ternopil' : TNEU, 2012. – 92 s.
6. Ponyattya..ekonomichnoyi..stiykosti /..O.P. Ponomarenko // Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu. - 2005. - № 2. - S. 78-83.
7. Maslennykov E.V. Sushchnost' ustoychivosti ékonomycheskykh system / E.V. Maslennykov // Rehyonal'nye perspektyvy. — 2005. -№4-5. S.53
8. Chorna M.V. Konkurentostiykist'..pidpryyemstv: oznaky ta umovy vynykennya / M. V. Chorna // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. Khmel'nyts'kyy. – 2011. – №1 (125) – S. 41 – 44.
9. Bulakh I.V., Nadtoka T.B. Konkurentostiykist' pidpryyemstva yak ekonomichne ponyattya ta yoho znachennya u haluzi zvyazku // Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: ekonomichna. Vypusk 80: Donets'k: DonNTU, 2009. – 200 s.
10. Hurzhiy N. M. Mekhanizm proaktyvnoho upravlinnya stratehichnoyu marketynhovoyu stiykisty / N. M. Hurzhiy. // Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. – 2013 r.
11. Musiyenko S. YU. Innovatsiyna stiykist' promyslovykh pidpryyemstv / S. YU. Musiyenko // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti. - 2014. - Vyp. 1(1). - S. 363-370
12. Kameron K. S. Dyahnostyka y yzmerenye orhanyzatsyonnoy kul'tury / K. S. Kameron, R. É. Kuynn; per. s anhl.; pod red. Y. V. Andreevoy. – SPb.: Pyter, 2008. – 320 s.
13. Semenenko O. V. Uzahal'nyuyuchy pidkhody do otsinky ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstv lehkoyi promyslovosti/ O. V. Semenenko // Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzh27.avnoho universytetu. Ser. : Ekonomika. - 2015. - Vyp. 2(2).
14. Karpuntsov M. V. Upravlinnya ryzykostiykisty pidpryyemstva / M. V. Karpuntsov // Ekonomika ta derzhava. - 2008. - № 9. - S. 72-74. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_9_22
15. Kulakova C. YU. Ryzykostiykist' pidpryyemstva yak peredumova yoho rozvytku: sutnist' ta indykatory vyznachennya / C. YU. Kulakova, K. O. Kasminina // Ahrosvit. - 2017. - № 12. - S. 42-47.
16. Jevsieieva I.V. Ryzyky hospodaryuvannya pidpryyemstv molokopererobnoyi promyslovosti. [Tekst] / I.V. Jevsieieva, V.O. Moskalenko // Aktual'ni problemy ekonomiky. —2016. — № 6 (180). — S.119-126.
17. Jevsieieva I.V. Analiz molochnoyi haluzi Ukrainy ta doslidzhennya chynnykiv ryzyku, shcho formuyut' konkurentne seredovyshe hospodaryuvannya molokopererobnykh pidpryyemstv // Teoretyko-metodychni osnovy analizu ta otsinky hospodars'koho ryzyku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti: monohrafiya / kerivnyk avt. kol. prof. Skopenko N.S. – K.: Kondor-Vydavnytstvo, 2015. – 478 s., S.238-264
18. Donets L.I. Obruntuvannya gospodarskikh rishen ta otsinyuvannya rizikiv. Navch. posib. / L.I. Donets, O.V. Shepelenko, S.M. Barantseva. – K.: Tsentr uchbovoi literaturi, 2012. – 472 s.
19. Ukraina v proshlom hodu pochy udvoyla eksport moloka <https://economics.unian.net/agro/10033049-ukraina-v-proshlom-godu-pochti-udvoila-eksport-moloka-ekspert.html>

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Раскрыта сущность понятия конкурентостойкость и выделены основные составляющие конкурентной устойчивости предприятий молокоперерабатывающей промышленности. Обоснована необходимость учета показателя рискоустойчивости при определении конкурентной устойчивости предприятия. Проведено картографирование рисков с целью их ранжирования по вероятности наступления и с точки зрения осуществления управленческого влияния на них.

Ключевые слова: конкурентная устойчивость, конкурентоспособность, риски, рискоустойчивость, картографирование рисков.

I. Yevsieieva, PhD., associate professor
National University of Food Technologies

ENHANCING THE COMPETITIVE SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE AS A NECESSARY FACTOR TO PROVIDE FUNCTIONING IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

In the conditions of changeable environment, reduction of purchasing power, lack of resources and negative influence of the economy and crisis phenomena, it is necessary for enterprisers to pay more attention to the own business's competitiveness and the development of competitive sustainability.

The enterprise must quickly adapt to the changes of environment and take into account internal development possibilities, envisage the origin of new consumers' necessities, new technologies creation, has reserve of competitiveness as innovative decisions.

Competitive sustainability is the opportunity to envisage the offensive of unfavorable situations, expect and forecast different scenarios of events development with the aim of rapid adaptation to the new market conditions.

On the author's opinion, it is necessary to consider the main elements of competitive sustainability: finance sustainability, production sustainability, market sustainability, innovation sustainability, organization culture sustainability, risk sustainability. It is vital to consider all of these elements according to branch specifics. The main risks for Vimm-Bill-Dann are:

- *financial risks (currency exchange risk, insufficient level of financial resources);*
- *risks, related to the production of dairy products (lack of raw materials and their low quality, probability of milk raw-material falsification, ecological compatibility of input raw material, outdated technologies of dairy production);*
- *marketing risks (wrong steps in positioning of products and problems in pricing policy due to low purchasing power of clients);*
- *investment and innovation risks (non-use of innovative technologies for reduction of production waste, lack of innovative products);*
- *organizational risks (imperfect control system in enterprise's subdivisions, incorrect delegation of tasks implementation, lack of motivation, disadvantages in formed corporate culture).*

The estimation of these elements gave us an opportunity to determine the level of competitive sustainability of Vimm-Bill-Dann.

On our point of view, taking into account the high level of dynamism and flow of changes, it is necessary to distinguish the indicator of risk sustainability. The main idea of this approach is not only to identify risks for elimination of negative situations or minimizing their influence on the

activity of enterprise, but to predict the probability of risk situation appearance in the process of the enterprise's economic activity realization and to estimate a possible losses' size from unfavorable event realization.

Results of undertaken researches gave an opportunity to conclude, that management development of the enterprise depends on the concerted work of all subdivisions, their coordinated actions in direction of minimization influence of risk events, forming of strategic vision, development of measures system in relation to maintenance of attained competition positions. All these measures are sent to the adequate and counted reacting on the factors of environment with the aim of providing harmonious development and increase of the enterprise.

Keywords: *competitive sustainability, competitiveness, risks, risk-taking, mapping of risks.*