

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ  
АПК УКРАЇНИ**

У статті розглянуто сучасний стан та особливості функціонування підприємств молочної промисловості України, причини зниження їх конкурентоспроможності та основні чинники формування і утримання конкурентних переваг. Обґрунтовано основні напрями розвитку підприємств молокопродуктового підкомплексу, що сприятимуть досягненню конкурентних переваг на ринку молока.

В статье рассмотрены современное состояние и особенности функционирования предприятий молочной промышленности Украины, причины снижения их конкурентоспособности и основные факторы формирования и удержания конкурентных преимуществ. Обоснованы основные направления развития предприятий молокопродуктового подкомплекса, способствующих достижению конкурентных преимуществ на рынке молока.

Present alley situation and peculiarity of the functioning of the milk industry enterprises, reasons of their competitiveness decrease cird fundamental factors of forming cind maintenance of the competitive advantages are considered in the article. Main developntment directions of the milk-product subcomplex enterprises, which will facihitate the Competitive advantages achievement en the milk market.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, екзогенні та ендогенні чинники, ринок молока.

Молокопродуктовий підкомплекс як складова аграрного сектора економіки відіграє важливу роль у забезпеченні населення високоякісними молочними продуктами й формуванні продовольчої безпеки країни. Однак несприятливі умови зовнішнього оточення для його суб'єктів і слабкий рівень їх менеджменту, особливо сільськогосподарських виробників, стали передумовою скорочення обсягів виробництва продукції та спаду ефективності функціонування більшості підприємств. До того ж недостатній рівень державної уваги щодо регулювання ринкових процесів гальмує подолання кризового стану економічних суб'єктів. Це потребує формування молокопереробними підприємствами стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Водночас, зміцнення конкурентних позицій сучасних молокопереробних підприємств є складним завданням, оскільки діяльність господарських суб'єктів перебуває у сфері потужного впливу багатьох чинників, які діють зазвичай одночасно та різноспрямовано з певним ступенем інтенсивності. Тому досягнення та утримання конкурентних переваг виробниками молока та молочної продукції України в сучасних умовах загострення конкурентної боротьби має особливе значення.

Питання формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств, які впливають на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника та молочної продукції, останнім часом одержали певну розробку в дослідженнях таких українських економістів, як Т.В.Дядик, Ю.В.Масюк, Н.П.Резнік, О.В.Романів, Л.Я.Ольмезової, В.А.Серебрякова,

Н.В.Капліна, М.Портера, І.О.Піддубного, О.Є.Сомова, Є.Ф.Пеліхова та багато інших. Однак, незважаючи на глибину і важливість дослідження, питання формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств молокопродуктового підкомплексу залишаються недостатньо висвітленими.

Мета статті – розглянути особливості розвитку й рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молокопродуктового підкомплексу, визначити причини зниження конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості, ключові чинники формування та утримання їх конкурентних переваг, обґрунтувати теоретичні та практичні засади розвитку підприємств молокопродуктового підкомплексу, що сприятимуть досягненню конкурентних переваг на ринку молока.

Категорія конкуренції притаманна ринковій системі господарювання та є необхідним атрибутом її існування і розвитку. Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку. Вона забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни. Складовою частиною конкуренції є конкурентні переваги. Серед науковців немає єдиної точки зору щодо визначення поняття «конкурентні переваги». Одні з них стверджують, що це характерний для певної галузі перелік чинників, які приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємством галузі над іншим. [1] Інші вчені трактують це поняття як сукупність ключових факторів успіху, які дозволять забезпечити підприємству позиції лідера на ринку у довгостроковій перспективі. [2, с.23] Аналіз різних точок зору стосовно досліджуваної категорії дає підстави зробити висновок, що конкурентні переваги є центральним моментом характеристики конкурентоспроможності продукції й включають в себе маркетингові, фінансові та виробничі аспекти. Тобто, це комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик, що забезпечують успіх будь-якої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Збереження і збільшення існуючих та визначення і врахування потенційних конкурентних переваг – це основа забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентні переваги не є постійними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконалюванні всіх сфер діяльності, а це трудомісткий і, як правило, дорогий процес. Основою створення останніх є конкурентний потенціал підприємства – його наявні можливості, що можуть бути використані для створення і утримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливою складовою процесу формування конкурентного потенціалу підприємств та досягнення конкурентних переваг, зокрема у сфері агропромислових формувань, є розробка стратегії конкуренції. За М.Портером, розробка стратегії конкуренції визначається чітким розумінням суті бізнесу,

його цілей та шляхів їх досягнення. [9] Основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

*Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства\**

Етап	Характеристика етапів
Постановка цілей	Розробка та постановка коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження макросередовища і мікросередовища.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливі погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: використання адміністративних важелів; за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

\*Джерело: [7]

Вибір та успішна реалізація стратегії, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг підприємств молочної промисловості в умовах транзитивності економіки, здійснюються під впливом низки факторів. Серед чинників, які створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і послаблення наявних конкурентних переваг підприємств, М. Портер виділяє ринкову владу постачальників, загрозу з боку нових конкурентів, товарів-замінників, вплив ринкової влади споживачів. [9] Продовжуючи думку М.Портера, М.І.Гельвановський виділяє такі чинники конкурентної переваги, як вигідне географічне положення, наявність у країні багатих природних ресурсів, ціни на чинники виробництва, високу факторну продуктивність і якість життя, новітню технологію, економічне середовище, яке продовжує технологічне лідерство і глобальну конкурентну стратегію. [5, с.17]

Найбільш вдалим, на нашу думку, є підхід А.В.Бугая і Н.П.Лукачичової, які особливістю досягнення успіху в створенні стійких конкурентних переваг, зокрема вітчизняних підприємств молокопродуктового підкомплексу АПК, вважають технологічне поєднання таких чинників: екзогенних і ендогенних, конструктивних і деструктивних, керованих і некерованих, суб'єктивних та об'єктивних. [8, с.32] 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.

Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу в Україні показує, що виробництво і переробка конкурентоспроможної молочної продукції перебуває на низькому рівні, адже протягом останніх років спостерігається тенденція падіння по всіх практично основних показниках (таблиця 2). Ефективність діяльності на ринку молока і молочної продукції багато в чому залежить від підприємств, які займаються виробництвом, переробкою і реалізацією даної продукції, їх конкурентними перевагами на ринку.

Таблиця 2

Основні показники ринку молока та молочних продуктів в Україні у 2005–2010 рр.\*

Показник	Од. виміру	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Поголів'я ВРХ,	тис. гол.	6514	6175	5491	5079	4826	4494
у т. ч. корови	тис. гол.	3635	3347	3096	2856	2736	2631
Виробництво молока всіх видів,	тис. тонн	13714	13287	12262	11761	11609	11248
у т.ч. частка населення	%	80,9	81,5	82,2	82,2	81,0	80,0
Надійшло на переробні підприємства	тис. тонн	5689	5607	6039	5406	4671	4737
Виробництво молочних продуктів							
Молоко оброблене рідке	тис. тонн	864	820	863	808	770	801
Масло вершкове	тис. тонн	120	104	100	85	75	79
Спреди та суміші	тис. тонн	80	71	84	82	73	65
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний	тис. тонн	84	93	93	92	85	78
Сири жирні	тис. тонн	274	217	246	236	224	207
Продукти кисломолочні	тис. тонн	499	524	533	532	492	479
Споживання молока та молочних продуктів:							
на 1 особу	кг/рік	260	268	265	271	н/д	н/д
на 1 особу в перерахунку на молоко	кг/рік	226	235	226	214	212	206

\*Джерело: Державна служба статистики України

Проведений аналіз ринку вітчизняних підприємств молочної промисловості виявив, що протягом 2005–2010 рр. помітне зменшення в усіх категоріях господарств поголів'я великої рогатої худоби майже на 14%. При цьому у 2010 р. середньорічний надій молока від однієї корови, що була в наявності на початок року, у всіх категоріях господарств зменшився на 39 кг, або на 1% порівняно з його рівнем у 2009 р. й склав 4010 кг. Через скорочення поголів'я

корів та зниження їх продуктивності у сільськогосподарських підприємствах виробництво молока у 2010 р., порівняно з 2005 р., скоротилось майже на 18 % і склало 11,2 млн. т. У 2010 р., у порівнянні попереднім роком, на 3,6% зменшили виробництво молока господарства населення й на 0,9% – сільськогосподарські підприємства. Однак виробництво молока у 2010 р. залишилося рентабельним, порівняно з 2009 р. прибутковість його помітно підвищилася – з 1,4% до 17,9%.

Падіння обсягів виробництва молока в період з 2005 по 2010 рік вплинуло на динаміку реалізації молока та молочних продуктів. Якщо у 2005 році було реалізовано 2121,3 тис. тонн, то у 2010 році обсяг реалізації склав 2004,1 тис. тонн, що майже на 6 % менше (рис. 1). [6]

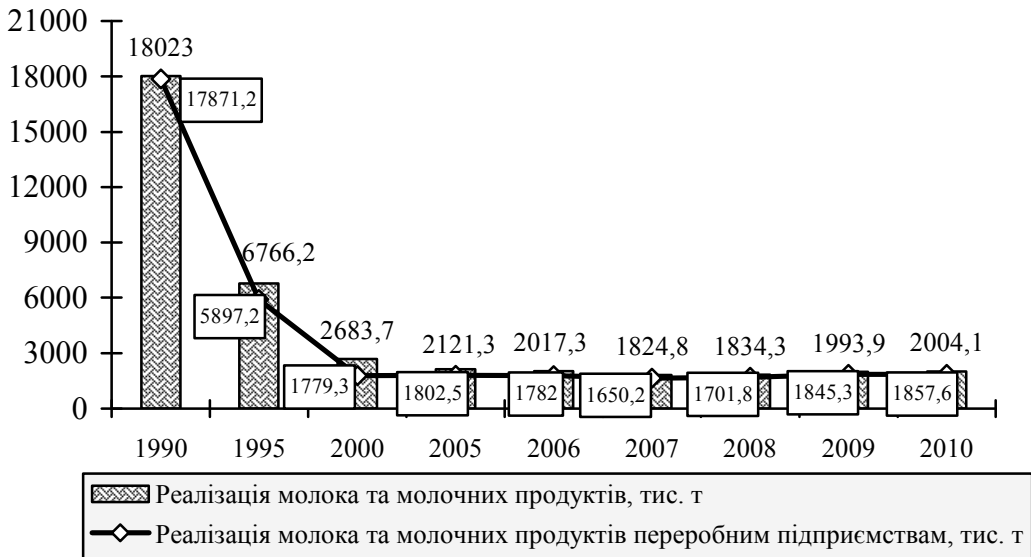


Рис. 1. Динаміка реалізації молока та молочної продукції за 2005–2010 рр.

Суттєвий дефіцит сировини при цьому відчули переробні підприємства. Так, у 2008 році до них надійшло на переробку 1701,8 тис. тонн молока, що майже на 6 % менше, ніж у 2005 році. Як наслідок – їх виробничі потужності завантажені неповністю. За даними фахівців [4, с.62], потужності молокопереробних підприємств розраховані на переробку молока 20 млн. т на рік, проте фактична завантаженість виробничих потужностей, починаючи з 1995 року, становить лише 30%, що є основою неефективного господарювання.

Як наслідок, протягом 2005–2010 рр. помітно знизилась показники виробництва молочної продукції: зменшилось виробництво молока обробленого рідкого – на 7,3%, масла вершкового – на 34%, молочних

продуктів із вмістом рослинних жирів – на 18,7%, сирів свіжих неферментованих та кисломолочних – на 7,1%, сирів жирних – на 24,4%, кисломолочних продуктів – на 4%.

Оскільки основна кількість молока-сировини надходить на переробку від господарств населення (зокрема у 2008 році – 68,1% від загального обсягу), на яких питання контролю умов утримання, годівлі, доїння, ветеринарного огляду тварин залишається не вирішеним, то і його якість, що є важливим чинником формування конкурентоспроможності молочної продукції, залишається низькою. За основними критеріями якості таке молоко відповідає вимогам другого ґатунку та є несортним.

Суттєву руйнівну роль при формуванні конкурентних переваг підприємств молочної галузі відігравав фактор недосконалого цінового регулювання ринку молока, а також символічні дотації виробникам цього виду продукції. [3] За даними державної служби статистики України, у 2010 р. виплати дотацій за рахунок коштів податку на додану вартість за реалізацію молока та молочних продуктів на переробні підприємства зросли порівняно з попереднім періодом на 80% і становили 747,8 млн. грн., водночас бюджетні дотації скоротилися на 82% і склали 2,7 млн. гривень.

Не вимальовується чітка тенденція щодо зміни індексів цін реалізації молока та молочних продуктів до попереднього року (рис. 2). [6] Фаза падіння даного показника (2000–2006 роки) змінилася фазою зростання (2006–2008 роки). Однак вже у 2009 році відбулось інтенсивне зниження індексів цін реалізації молока та молочних продуктів порівняно з 2008 роком.

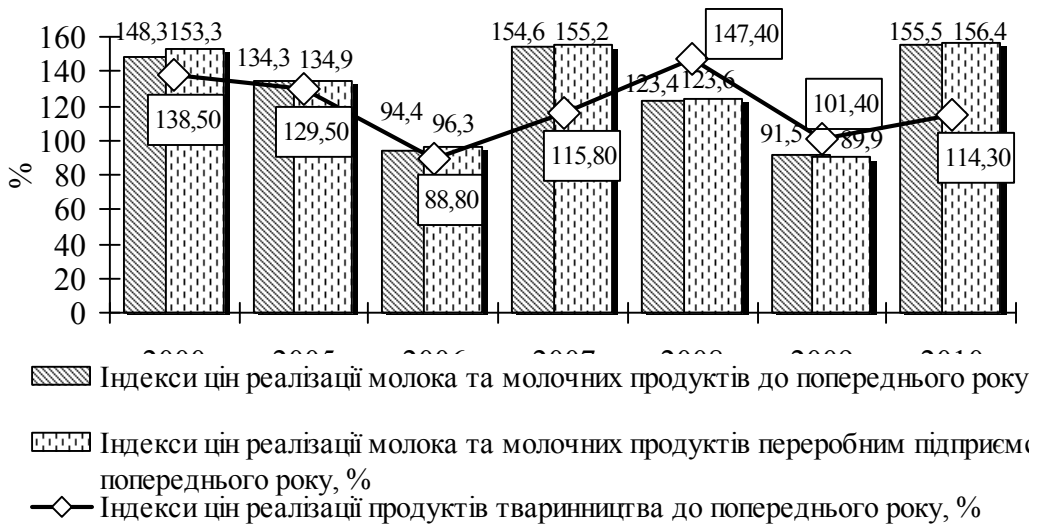


Рис. 2. Індекси цін реалізації молока і молочних продуктів 2000–2009 рр.

Постійне зростання цін виробників на молочні продукти водночас із зниженням платоспроможності населення зумовило значне скорочення рівня споживання молочних продуктів (у перерахунку на молоко) на душу населення, що значно послабило конкурентні позиції національних товаровиробників молочної галузі на ринку. Так, у 2007 році рівень споживання молокопродуктів становив 59,5%; у 2008 році – 56,3%; у 2009 році – 55,8%; у 2010 році – 54,2% від раціональної норми споживання, яка складає 380 кг/рік. [6]

Про послаблення конкурентних позицій вітчизняних підприємств молочної галузі протягом останніх років свідчить також скорочення обсягів експорту молочної продукції. За даними Державної служби статистики України, у 2010 р., порівняно з минулим роком, експорт молочних продуктів зменшився майже у 2 рази (на 260,0 млн. дол. США). При цьому обсяг імпорту молока і молочної продукції у 2010 р. зріс у порівнянні з попереднім роком на 0,6% і становив 111 млн. дол. США. За цих умов вітчизняний ринок молокопродуктів, де змагаються більше 300 підприємств з переробки молока, щорічно залишають приблизно 10 компаній, не витримуючи конкуренції.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ринок молока та молочної продукції України й конкурентні позиції на ньому національних товаровиробників характеризуються наразі значною нестабільністю. Відсутність послідовної державної політики відносно агропромислового комплексу, диспаритет цін на продукцію сільського господарства і промислової продукції, недосконалість законодавства, що не захищає вітчизняного товаровиробника і споживача, зниження доходів населення привели до зниження обсягів виробництва й ефективності молокопереробних підприємств, як наслідок – зниження рівня їх конкурентоспроможності. Основні негативні тенденції зосереджуються у сировинному секторі. Зменшення поголів'я корів, а отже, й виробництва молока-сировини зумовлюють зменшення виробництва молочної продукції переробними підприємствами та зростання споживчих цін на неї. Існуюча система дрібнотоварного виробництва молока не сприяє розвитку перспективного крупнотоварного виробництва молочної продукції і потребує негайного реформування. Крім того, має підлягати реформуванню система збору і зберігання молока, а також контроль його якості.

Стимулювання виробників молока та молочної продукції для ефективного функціонування ринку і формування стійких конкурентних переваг підприємств молокопродуктового підкомплексу має поєднуватися із забезпеченням належного рівня платоспроможності населення шляхом підтримки доходів основних верств населення, створення умов для підвищення реальної заробітної плати, розширення та збільшення рівня адресної бюджетної допомоги малозабезпеченим категоріям населення через спеціальні

програми, що розширюють можливості внутрішнього ринку і позитивно позначаться на доходах виробників молока та молочної продукції.

Ці заходи повинні здійснюватися на основі дієвих механізмів державного регулювання через цінову, податкову, антимонопольну, фінансово-кредитну, науково-технічну й інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції через систему стандартизації та сертифікації, розвиток державних інститутів і нормативно-правове забезпечення. У сфері створення ефективної сировинної зони до заходів державної підтримки виробників молочної продукції належать: пільгове оподаткування, бюджетне фінансування програм розвитку селекційно-племінної роботи в молочному скотарстві; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових кредитних ресурсів і лізингових послуг; страхування товаровиробників; стимулювання зростання якості молока; цінове регулювання.

Таким чином, резервами формування та розвитку конкурентних переваг підприємств молочної промисловості можуть стати: підвищення якості та безпеки продукції, збільшення продуктивності праці, вдосконалення ціноутворення, освоєння інновацій, формування молочних інтеграційних структур та дієвого механізму державного регулювання ринку молока і молочної продукції.

З врахуванням того, що важливим фактором формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності є інтеграція, подальші дослідження слід спрямувати на вивчення особливостей конкурентного розвитку інтеграційних формувань в молочній промисловості, зокрема кооперативних структур.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. - М.,2008.-315с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк, 2006. – 294 с.
3. Божидарнік Т. В. Особливості функціонування вітчизняного ринку молока і молокопродуктів в сучасних умовах. - [Електронний ресурс] / Т.В.Божидарнік – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
4. Бондаренко В. М. Розвиток ефективного виробництва молока та його промислової переробки в Україні / В. М. Бондаренко // Економіка АПК. – 2008. – №5. – С. 61-64.
5. Гельвановський М.В. Національна конкурентоспроможність: поняття, фактори, показники / М.В.Гельвановський // Питання статистики. - 2007.-№12.-С.15-21.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Кліменко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С.М.Кліменко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
8. Кудлай В.Г. Розвиток конкуренції на ринку молочної продукції в Україні / В.Г. Кудлай // Економіка АПК.- 2009.-№6.- С. 30-35.
9. Портер М.Г. Конкуренція / М.Г. Портер.- М.: Вільямс, 2008.-270с.
10. Щербина С.В. Зовнішньоторговельна політика України та її вплив на експортний потенціал молокопереробних підприємств / С.В. Щербина. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>