

Наука и образование, 2002. — 312 с.; 10. *Довбня С.Б.* Определение этапов реструктуризации промышленных предприятий в условиях трансформационной экономики / С.Б. Довбня // Бизнес Информ. — ХНЕУ. — Харьков, 2010. — № 12. — С. 46-49; 11. *Дорофеева Г.А.* Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г. А. Дорофеева, А. О. П'янова // Економіка промисловості. — 2011. — № 1. — С. 97 — 103; 12. *Іванова Т.В.* Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Іванова. — Київ, 2014. — 23 с.; 13. *Ковалев А.И.* Управление реструктуризацией предприятия / А.И.Ковалев— К.: АВРИО, 2006. — 367 с.; 14. *Миценко Н.Г.* Стратегія реструктуризації машинобудівних підприємств за умов інституційних перетворень / Н.Г. Міценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2014. — № 4. — Т. 3. — С. 89–93; 15. *Отенко И.П., Москаленко Н.А.* Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: [монография]. — Харьков: ХНЭУ, 2005. — 216 с.; 16. *Ченаш В.С.* Управління реструктуризацією промислових підприємств за умов інтеграційних процесів в економіці. — Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2015. — 210 с.; 17. *Chenash V.* Conceptual descriptions of enterprise restructuring process / V. Chenash // French Journal of Scientific and Educational Research. — 2014. — Vol. 1. — No. 2. (12). — July–December. — P. 312-317; 18. *Керролл Л.* Аліса в Задзеркаллі. — Адреса доступу: http://www.ae-lib.org.ua/texts/carroll__through_the_looking_glass_ua.htm; 19. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.; 20. *Мазур И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний. — справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М. : Высшая школа, 2000. — 587 с.; 21. *Афонін А.* Технологія реструктуризації підприємства / А.С. Афонін, В.П. Нестерчук. — К. : Вид-во Європ. ін-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. — 2000. — 72 с.; 22. *Голобков С.* Реструктуризація підприємств як спосіб запобігання банкрутства // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. — 1997. — № 6; 23. Теория организации: Учебник / Под ред. В. Г. Алиева. М.: ЛГУ, 1999. — 328 с.

УДК [658:005.332.4]:637.1(045)

В.Л. Деревльов

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У статті досліджено стан конкурентної ситуації на ринку виробників молочної продукції. Розглянуто проблеми, які перешкоджають підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому ринку, що дозволило виявити ряд впливових чинників. Запропоновано дієві заходи, які дозволяють пристосуватись підприємствам на ринку молочної продукції до постійних трансформацій маркетингового середовища, за для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

The article is aimed to research competitive situation on the market of dairy products. The growing influence of large transnational capital on the dairy market is revealed, which is expressed by controlling the supply channels of raw materials, limiting access to high-quality milk at affordable prices for medium and small dairy enterprises, and increasing the impact on the most promising dairy

sales channels. The main causes of the identified disparities were found out and the consequences of the behavior of medium and small producers on the market were analyzed.

The problems that hinder the enterprises to be competitive on the domestic market are considered, among which in the first place it is necessary to highlight the obsolete production technologies, problems with provision of high quality raw materials and mismatching the quality of the products of the overwhelming majority of manufacturers with modern requirements. Negative factors are also influenced by the factors of the market-competitive environment, including the insufficient capacity of the domestic dairy market due to the low solvency of consumers, the absence of the majority of producers of their own brands and the limited access to the most solvent buyers through modern sales channels - the network of food supermarkets and hypermarkets.

According to the results of the study, effective measures have been proposed that allow enterprises to adapt to the market of dairy products to continuous transformations of the marketing environment in order to increase their competitiveness. Among them are the following: optimization of the product range and bringing the structure of production in line with consumer demand; renovation of the production base, introduction of modern production equipment; changing business development strategies, rebuilding existing business models, adjusting key business processes; expansion of geography of product sales and access to foreign markets.

Постановка проблеми. Будучи однією з ключових, традиційно важливих галузей переробної промисловості України [1], вітчизняна молочна промисловість постійно перебуває під впливом значної кількості чинників - внутрішніх і зовнішніх за походженням, глобальних і національних за масштабами, зазнаючи тим самим безупинних змін. Їх перманентність вимагає від підприємств галузі не лише систематичного відстеження сукупності зовнішніх впливів, але й адекватного, переважно випереджального реагування на новітні виклики і загрози. На сучасному етапі питання підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах включення національних товаровиробників до глобального конкурентного суперництва, вкрай гостро постають перед виробниками молочної продукції в Україні, що й зумовлює актуальність досліджень даному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні питання конкурентоспроможності підприємств були концептуально обґрунтовані в роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників І Анфосфа [1], Д. Кузьміна [4], М. Портера [6]. Серед сучасних вітчизняних науковців даними питаннями стосовно галузі виробництва молочної продукції займалися Ю. Кернасюк [3], М. Литовченко [5], О. Сенишина [8], В. Тюха [10] та інші автори. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень з даної тематики, враховуючи складність і багатоаспектність існуючих в молокопродуктовому підкомплексі проблем, а також беручи до уваги перманентну мінливість зовнішнього середовища галузі, дана тема потребує постійного оновлення бачення сучасних підходів до рівня підвищення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи постійно мінливе маркетингове середовище.

Постановка завдання та мета. Мета статті полягає в дослідженні конкурентної ситуації на ринку виробників молочної продукції для виявлення чинників підвищення їх конкурентоспроможності. За для досягнення поставленої мети були поставлені завдання: дослідити стан конкурентної ситуації на ринку виробників молочної продукції, розглянути проблеми, що перешкоджають підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому ринку, розкрити можливі напрямки підвищення їх конкурентоспроможності

Виклад основного матеріалу дослідження. Молоко - традиційний продукт харчування у раціоні населення багатьох країн світу, світове виробництво якого у 2015 році склало близько 800 млн. тон [7]. Україна при цьому знаходиться у другій десятці найбільших країн-виробників із обсягом 10,6 млн. тон, займаючи частку 1,3% світового виробництва молочної продукції [7].

На даний момент в Україні сформувалась несприятлива кон'юнктура для розвитку галузевих товаровиробників, яка призводить до зниження загальної місткості ринку молока і молочної продукції. У цих умовах вплив середовища на розвиток галузі має переважно негативний характер, коли загрози домінують над можливостями, а перед підприємствами постають завдання підвищення конкурентоспроможності з метою підтримки стійкості функціонування.

На сьогоднішній день національні виробники молочної продукції вдаються до низки заходів, які дозволяють їм пристосуватись до постійних трансформацій маркетингового середовища та ставати більш конкурентоспроможними.

1. Оптимізація товарного асортименту та приведення структури виробництва у відповідність споживчому попиту. Аби адаптуватись до змін ринкової кон'юнктури, підприємства мають враховувати тенденції розвитку окремих сегментів ринку, прагнучи випускати більше маржинальної та конкурентоспроможної продукції. Не менш важливим стає пошук інноваційних продуктів та ідей для активізації споживчого попиту у нових категоріях ринку.

Протягом декількох останніх років попит на традиційну групу молочної продукції (молоко, масло, сири) стабільно скорочується, вимагаючи від виробників систематичних цілеспрямованих зусиль щодо запровадження продуктивних інновацій. У новітніх умовах здатність підприємств генерувати інноваційні ідеї, втілюючи їх у реальні, конкурентоспроможні продукти, перетворюється на одну з ключових компетенцій. Так, аналіз структури споживання молочних продуктів в Україні (табл. 1) засвідчив скорочення попиту в таких категоріях ринку як молоко з підвищеним вмістом жиру (через високу вартість продукту), кефір, спреди та практично усі групи сирів. Продуктові категорії, які демонстрували зростання – молоко із низькою жирністю, йогурти, м'які сири, сирки і сиркова маса, а також сметана із підвищеною жирністю та вершкове масло.

Таблиця 1

Структура споживання молочних продуктів протягом 2013-2016 років, %

Групи молочних продуктів	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6 включно	9,8	10,0	9,9	10,4
Молоко з підвищеним вмістом жиру	18,7	16,9	17,0	17,3
Кефір	6,1	6,4	5,6	5,5
Йогурт	2,1	2,6	2,6	3,0
Сири тверді типу Едам	10,7	11,0	10,4	10,1
Сири тверді типу Емменталь	2,6	2,5	2,5	2,3
Сири розсольні	2,6	2,8	2,9	1,8

Сири плавлені	0,0	0,0	0,0	1,4
Сири м'які нежирні	2,1	2,1	1,7	1,6
Сири м'які жирні	9,4	10,0	10,7	10,8
Сирки та сиркова маса	1,7	2,1	1,9	1,9
Сметана жирністю до 15 включно	3,1	3,2	3,2	2,8
Сметана з підвищеним вмістом жиру	8,1	8,2	8,2	8,5
Масло вершкове	19,2	19,7	21,4	20,8
Спреди	3,7	2,6	1,9	1,8
Разом молочні продукти	100	100	100	100

Джерело: складено автором за даними [2]

В контексті забезпечення конкурентоспроможності виробників, цілком об'єктивно можна говорити, що лише акцент на виробництві інноваційних молочних продуктів може створити фундамент для динамічного розвитку підприємств, адже попит на традиційні молочні продукти - молоко, кефір, спреди, тверді сири - нині має спадний характер.

Для українського ринку можна виділити декілька актуальних напрямків розвитку продуктових інновацій: 1) продукти зі знежиреного молока для дієтичного харчування, з покращеними смаковими якостями, збагачені смаковими добавками; 2) модифіковані продукти із заміною компонентів молока на рослинні; 3) продукти, що володіють захисними чинниками (збагачені вітамінами, β -каротином, полівітамінними префіксами, біологічно активними елементами); 4) продукти із новими споживчими якостями (сирні пасти на основі творогу, десерти на основі сметани і вершків) та 5) продукти для дієтичного харчування.

В останні роки набирають високу популярність продукти з козячого молока, виготовлені на спеціальних невеликих фермах — в їх асортименті не тільки молоко, а й сири, йогурти. Набирає обертів виробництво крафтового сиру, «органічних» та «фермерських» продуктів [8].

2. Оновлення виробничої бази, впровадження сучасного виробничого обладнання. На сьогоднішній день, в умовах поступового переходу молочного ринку України від локальної конкурентної боротьби місцевих виробників до глобального конкурентного суперництва з потужними корпораціями, вітчизняні підприємства вже не можуть використовувати застарілі технології та низьку ціну продукції (за рахунок низької якості) як фактор конкурентної переваги. Зростання вартості енергоносіїв, підвищення заробітної плати, збільшення витрат на підтримку зношеної техніки та її низька продуктивність — чинники, що зумовлюють поступову втрату конкурентоспроможності виробниками, які застосовують застарілі технології, використовуючи в якості конкурентної переваги лише низьку ціну продукції. Серед інших виробничих чинників, які стримують розвиток вітчизняного ринку молочної продукції, слід виділити скорочення поголів'я корів, низьку якість молока-сировини, невідповідність вітчизняних норм і вимог з якості молока європейським.

3. Зміну стратегій розвитку підприємств, перебудову існуючих бізнес-моделей, коригування ключових бізнес-процесів. Визначальні тенденції, які вимагають змін у зазначеному напрямку, передусім від середніх і дрібних виробників – посилення впливу на ринок провідних вертикально – інтегрованих корпорацій, у т.ч. з іноземним капіталом.

Так, лідером молочного ринку України, з оборотом понад 3,5 млрд. грн. на рік, є вертикально – інтегрована корпорація «Терра-Фуд», до складу якої входять 19 підприємств, що випускають цільно-молочну продукцію, сир, рослинно-вершкові суміші та вершкове масло. Друге місце на ринку посідає група компаній «Молочний Альянс», шість підприємств якої здійснюють збір та обробку молока, а також виробництво сирів, цільно- і кисломолочної продукції. Третю позицію на молочному ринку України, із оборотом понад 2,1 млрд. грн. на рік, займає «Danone Україна» - компанія щорічно переробляє 150000 тон молока, лідируючи на ринку йогуртів, сирків і дитячих молочних продуктів [9].

Окрім трьох названих корпорацій, до десятки провідних виробників на ринку молочної продукції в Україні відносяться вертикально інтегрований молочний холдинг «Альміра», група компаній «Комо», ПАТ «Житомирський маслозавод», корпорація «Люстдорф», холдинг «Milkiland Україна», компанія «Вімм-Біль-Данн Україна» (входить до складу міжнародної корпорації PepsiCo) та компанія «Волошкове поле», створена на базі «Черкаського міського молокозаводу» [9].

Зростаючий вплив крупного транснаціонального капіталу на молочний ринок передусім виявляється у тому, що потужні компанії все більшою мірою контролюють канали поставок сировини, обмежуючи доступ до якісного молока за доступними цінами середнім і дрібним молокопереробним підприємствам. Фактор доступу до якісної сировини набуває все більшого значення для успішного розвитку підприємств-переробників, оскільки сировинна база молочної галузі України нині перебуває в скрутному становищі. Зокрема, на це вказує негативна динаміка чисельності поголів'я корів в Україні за 2012-2016 роки – як загалом, так і у розрізі категорій господарств (рис 2).

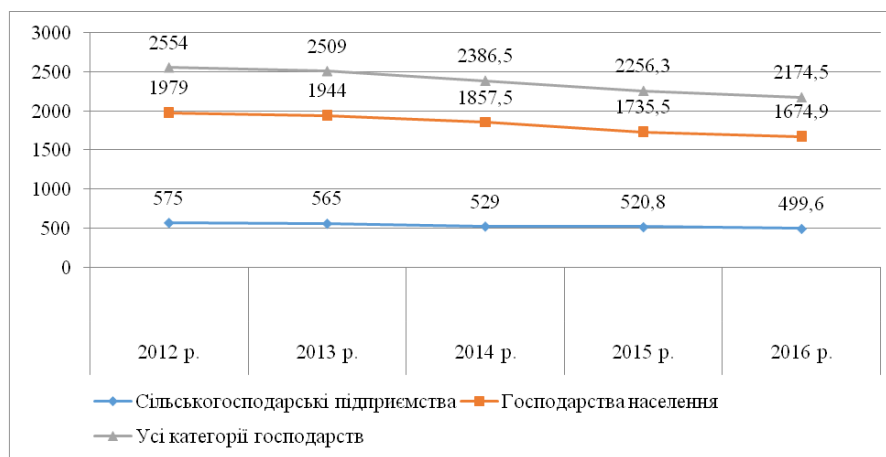


Рис 2. Динаміка чисельності поголів'я корів в Україні, тис. голів
Джерело: побудовано автором за даними [2]

Інша проблема молочного ринку — низька якість вихідної молочної сировини у вигляді сирого молока. Так, з усього обсягу молока, прийнятого на переробку у 2016 році, лише 6% є молоко «екстра» та 23% - вищий ґатунок. Решта 71% вважається непридатним для переробки [5]. Низька якість молока ускладнює виробництво якісної та безпечної молочної продукції, знижує її конкурентоспроможність. Причина полягає у незабезпеченні умов утримання корів, що призводить до виникнення захворювань тварин, а також відсутності первинної обробки (охолодження) молока в більшості приватних селянських господарствах і багатьох сільськогосподарських підприємствах.

Окрім проблем із сировиною, посилюється вплив потужних корпорацій на найбільш перспективні канали збуту молочної продукції - національні мережі продовольчих товарів. Інвестуючи значні кошти у збутові канали та підтримуючи свої торгові марки активними інвестиціями в рекламу та просування, молочні корпорації суттєво обмежують невеликим виробникам доступ до платоспроможних верств споживачів, залишаючи останнім можливість реалізовувати продукцію через менш сучасні канали збуту — ринки, кіоски, павільйони, продовольчі магазини лінійного роздробу.

З огляду на посилення тиску з боку потужних молочних корпорацій, середні і дрібні виробники змушені відмовлятися від використання звичних стратегій та перебудовувати бізнес-процеси. Реакцією на зміну конкурентних умов та посилення тиску з боку корпорацій стають неформальні об'єднання невеликих виробників у кооперації, асоціації або навіть кластери.

Такі заходи дозволяють менш крупним молокопереробним підприємствам формувати інтегровані логістичні канали, вирішуючи проблему з забезпеченням молочною сировиною та стаючи більш конкурентоспроможними. Для протидії тиску крупного бізнесу у каналах збуту, дрібні виробники молочної продукції також формують спільні мережі із продажу, зокрема - мережі магазинів фірмової торгівлі молочною продукцією, одержуючи тим самим доступ до платоспроможного сегменту споживачів.

Інша стратегія поведінки невеликих виробників молочної продукції — інтеграція у виробничі схеми та технологічні процеси потужних молочних корпорацій, перенесення виробництва окремих видів продукції крупних компаній на потужності менших виробників (за умови, що технічний рівень їх обладнання дозволяє забезпечити якість продукції, якої вимагають крупні корпорації).

Виробники, які не мають фінансових можливостей для інвестування у брендінг та просування продукції через мережні канали продажу, починають виробляти молочні вироби під PrivateLabel для мережних операторів роздрібною торгівлі — прикладами такого співробітництва виступають супермаркети та гіпермаркети «АТБ», «Ашан», «Велика кишеня», «Сільпо» і «Метро».

Проте, можливість стати популярним серед споживачів брендом мають не лише торгові марки крупних компаній, які вкладають значні кошти у рекламу та просування — даний факт підтверджують дослідження Української Асоціації Молочників України (УАММ) [9].

Так, ізберезня по грудень 2014 року галузевою асоціацією проведено опитування споживачів на предмет віддання переваги окремим маркам молочних продуктів. За даними дослідження, лідерами споживчого рейтингу стали ТМ «Яготинське» (23% респондентів), ТМ «Молокія» (15,6%) та ТМ «Добряна» (10,3%) [9]. Власниками вказаних торгових марок виступають переважно регіональні виробники молочної продукції, а факторами, які дозволяють торговим маркам невеликих виробників бути

популярними серед споживачів, стають стабільна присутність у торговій мережі, незмінність якості продукції та доступна ціна. Не менш важливе значення має і фактор походження марки, адже до 30% споживачів віддають стійку перевагу регіональним («своїм») торговим маркам.

4. Розширення географії продажу продукції і вихід на зовнішні ринки. В умовах обмеженості внутрішнього попиту на молочну продукцію в Україні реальні можливості для розвитку перед вітчизняними виробниками створюють зарубіжні ринки, головним чином – ринки ЄС та країн Сходу. Недостатній внутрішній попит на молочні продукти в Україні зумовлює той факт, що саме розвиток міжнародних операцій дозволяє національним виробникам збільшувати завантаженість своїх виробничих потужностей на рівні не нижче беззбитковості, сприяючи формуванню поточного економічного результату у вигляді операційного прибутку. Окрім цього, недостатня платоспроможність вітчизняних споживачів зумовлює низький попит саме на високоякісні молочні вироби - в результаті у вітчизняних виробників скорочуються стимули для випуску якісної та конкурентоспроможної молочної продукції.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічними групами заходів із посилення конкурентоспроможності, до яких у сучасних умовах ринку вдаються вітчизняні молочні підприємства, є: 1) оптимізація товарного асортименту та приведення структури виробництва відповідно до споживчого попиту (лише акцент на виробництві інноваційних молочних продуктів може створити фундамент для динамічного розвитку, адже попит на традиційні молочні продукти має спадний характер); 2) оновлення виробничої бази (в сучасних умовах відзначається поступова втрата конкурентоспроможності виробниками, які застосовують застарілі технології та використовують у якості конкурентної переваги лише низьку ціну продукції); 3) зміна стратегій розвитку, перебудова існуючих бізнес-моделей та коригування ключових бізнес-процесів (перехід від конкуренції до кооперації, формування спільних логістичних і збутових ланцюгів, управління власними брендами та розвиток PrivateLabel), а також 4) розширення географії продажу продукції і вихід на зовнішні ринки (пріоритети – ЄС та Азія).

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ., 3-е изд. – СПб.: Питер Ком, 2011. – 256 с.; 2. Вісник молочників – 2016. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrmlprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>; 3. *Кернасюк Ю.В.* Молочний сектор: реалії і перспективи / Ю.В. Кернасюк // Агробізнес сьогодні – 2015. – № 6 – с. 10-12; 4. *Кузьмин Д.* Национальная конкурентоспособность, глобальное равновесие и мировая валютная система / Д. Кузьмин // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 5. – С. 17–23; 5. *Литовченко М.В.* Молочна промисловість України: стан та перспективи розвитку / М.В. Литовченко // Агросвіт – 2015. – № 8 – С. 30-34; 6. *Портер М.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2002. – 390 с.; 7. Світовий ринок молока і місце України на ньому. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://agronews.ua/node/69825>; 8. Сенишин О.С. Перспективи розвитку молочної галузі в Україні / О.С.Сенишин, Н.О. Дзюбенко // Вісник ОУН ім. Мечникова. № 1. – 2013. – С. 189-196; 9. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні // Аграрне інформаційне агентство «Agravery» – 2016, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molosnoi-produkcii-v-ukraini>; 10. *Тюха В.І.* Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів / В.І. Тюха, Д.О. Стеценко // Ефективна економіка. - № 1. – 2017. – С.14-18.