

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.439.5:005.332.4

Балковська В.В.*асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету*

ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК БАЗИС ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE DETERMINATION OF COMPETITIVE EDGES AS BASE FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF DAIRY ENTERPRISES COMPETITIVENESS

АНОТАЦІЯ

У сучасному динамічному ринковому середовищі визначення та формування конкурентних переваг є ключовими завданнями для кожного підприємства. Своєчасно виявлені конкурентні переваги стають підставою для коректної побудови конкурентної стратегії підприємства, а отже, є одними з базових елементів в системі управління конкурентоспроможністю. У статті визначено основні елементи формування та етапи реалізації конкурентних переваг підприємства. Їх аналіз пропонується проводити на прикладі підприємств молочної галузі промисловості України. У статті визначено основні можливі конкурентні переваги вітчизняних молокопереробних підприємств, а також запропоновано шляхи їх ефективної реалізації.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, молокопереробна галузь промисловості, молокопереробні підприємства.

АННОТАЦИЯ

В современной динамической рыночной среде определение и формирование конкурентных преимуществ являются ключевыми заданиями для каждого предприятия. Своевременно выявленные конкурентные преимущества стают основой для коректного построения конкурентной стратегии предприятия, а значит, являются одними из базовых элементов в системе управления конкурентоспособностью. В статье определены основные элементы формирования и этапы реализации конкурентных преимуществ предприятия. Их анализ предлагается проводить на примере предприятий молочной отрасли промышленности Украины. В статье определены основные возможные конкурентные преимущества отечественных молокоперерабатывающих предприятий, а также предложены пути их эффективной реализации.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества, молокоперерабатывающая отрасль промышленности, молокоперерабатывающие предприятия.

ANNOTATION

The key task for every enterprise in the modern dynamic market environment is determination and forming of competitive edges. In good time educed competitive edges become founding for the correct construction of enterprise competition strategy, and thus is one of the base elements of competitiveness. The basic elements of forming and implementation of enterprise competitive edges are certain in the article. The analysis of competitive edges is suggested to conduct on the example of enterprises of Ukrainian dairy industry. In the article are also certain the basic competitive edges of Ukrainian dairy enterprises, and offered ways of effective realization for them.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, competitive edges, dairy industry, dairy enterprises.

Постановка проблеми. Молоко та молочні продукти є товарами першої необхідності, які забезпечують нормальну життєдіяльність людини. Розвиток молокопереробної галузі України сьогодні значно гальмується кризовими явищами всередині країни. За таких умов вітчизняні виробники молочної продукції повинні приділяти особливу увагу налагодженню системи управління конкурентоспроможністю. При цьому вибір ефективної конкурентної стратегії базується на виявленні та формуванні конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах господарювання.

На формування конкурентних переваг підприємства впливають багато факторів. Взагалі конкурентна перевага підприємства визначається залежно від стану зовнішнього середовища, а виявляється найчастіше у характеристиках готової продукції, але джерелом її формування є внутрішній потенціал підприємства.

Своєчасне визначення конкурентних переваг для підприємств молокопереробної галузі промисловості – це запорука коректного вибору конкурентної стратегії, тривалого ефективного їх функціонування та посилення ринкових позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання конкурентоспроможності підприємств та формування конкурентних переваг досліджувались в багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема в працях Г.Л. Азоєва, І. Ансоффа, Л.В. Балабанової, Ж. Вальтера, Ж-Ж. Ламбена, М. Портера, Р.Б. Тяна, Р.А. Фатхутдінова, Б.І. Холода. Основна увага в дослідженнях наведених науковців присвячена формуванню сутності поняття конкурентоспроможності підприємства на ринку та механізму здобуття ним конкурентних переваг. Дослідженням сутності конкурентоспроможності підприємств харчо-

вої промисловості загалом та молокопереробної галузі промисловості як однієї з її складових зокрема займалися такі вітчизняні вчені, як, наприклад, О.А. Жамойда, Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко, І.В. Суха, І.В. Тюха, Л.І. Федулова. Проте питанню формування ефективних конкурентних переваг молокопереробних підприємств України приділено недостатньо уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що в сучасному динамічному середовищі проблема формування конкурентних переваг підприємств постає досить гостро, практичні заходи щодо вирішення цього питання потрібно вдосконалювати. Особливо це стосується молокопереробних підприємств, формування конкурентних переваг яких в контексті комплексної системи управління конкурентоспроможністю досліджено недостатньо. У зв'язку з реальною загрозою для підприємств молокопереробної галузі України з боку іноземних конкурентів на дослідженні проблематики конкурентоспроможності та конкурентних переваг потрібно зосередити особливу увагу.

Мета статті полягає в дослідженні теоретичних та прикладних основ визначення та формування конкурентних переваг на прикладі підприємств молокопереробної галузі промисловості України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція – основна рушійна сила всіх ринкових відносин. Саме на основі конкурентної боротьби побудовано фундаментальні принципи бізнесу в сучасному глобалізованому середовищі. Сутність конкуренції в ринкових умовах полягає не в тому, щоб знищити конкурента будь-якими методами, а також не в тому, щоб виснажити власні сили підприємства, використовуючи одразу весь потенціал. Насправді ж завдання конкуренції на ринку полягає в тому, щоб максимально забезпечити задоволення потреб споживача та досягти значного розвитку галузей промисловості. За таких умов на перший план виходить питання управління конкурентоспроможністю підприємств.

З моменту оголошення незалежності наша країна стала активним учасником світового ринку. За останні 25 років в Україні відбувся процес переходу від планово-адміністративної до ринкової економіки, а отже, всі вітчизняні підприємства так чи інакше стали активними учасниками ринку, а також все більше зосереджують увагу на формуванні конкурентоспроможності та управлінні нею.

Нині відсутнє єдине універсальне трактування конкурентоспроможності підприємства в наукових здобутках вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Р.А. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність підприємства як «здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевагу стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами» [9, с. 167].

На думку Г.Л. Азоева, конкурентоспроможність підприємства – це «здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [1, с. 60].

О.О. Масляева визначає конкурентоспроможність як «властивості всіх суб'єктів конкурентних відносин, які визначаються об'єктивними процесами в економічних системах» [5, с. 7].

Згідно з М. Портером, конкурентоспроможність підприємства – це «можливості створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку» [6, с. 67].

Отже, очевидними є розбіжності в баченні конкурентоспроможності підприємств різними вченими, але спільним лишається усвідомлення того, що конкурентоспроможність визначається як набір якостей, які забезпечують підприємству більшу привабливість та ефективність порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, який ми можемо визначити лише за наявності декількох конкурентів на ринку. При цьому вона ще є нестійкою та динамічною категорією, котра постійно змінюється, саме тому під час визначення конкурентоспроможності підприємства на перший план виходить фактор часу, яким неможливо знехтувати.

На управління конкурентоспроможністю підприємств впливає значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому якщо на всі процеси мікрорівня всередині підприємства воно здатне впливати, коригувати та змінювати їх (або ж усувати вузькі місця), то до зовнішніх факторів (макрорівня) можна лише адаптуватись, адже вплинути на них фірма практично не здатна. В Україні процес управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно досліджувати, починаючи від самої основи, а саме визначення, аналізу та використання конкурентних переваг.

Трактування конкурентних переваг в сучасній економічній науці різноманітні. Так, наприклад, Г.Л. Азоев під конкурентними перевагами розуміє «концентровані прояви переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковим прибутком, вищою рентабельністю, ринковою часткою, обсягом продажу)» [1, с. 60].

Р.А. Фатхутдінов зазначає, що конкурентна перевага – це «яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє система, а також яка дає їй перевагу перед конкурентами» [9, с. 179].

О.О. Масляева у своїх роботах зазначає, що «конкурентні переваги підприємства є концентрованим економічно вимірюваним проявом переваги споживчих характеристик внутрішнього середовища та привабливості зовнішніх умов господарювання в конкретний момент часу» [5, с. 7].

Відповідно до З.Я. Шацької і О.В. Короб, конкурентні переваги – це «фактор або комбінація факторів, які роблять діяльність організації більш успішною порівняно з конкурентами в конкурентному середовищі і не можуть бути легко повторені конкурентами» [10, с. 176].

Конкурентна перевага, згідно з М. Портером, – не інструмент, а результат реалізації стратегії позиціонування в галузі. Науковець вважає, що вплив конкурентних сил значно перевищує вплив менеджменту організації та ресурсів на формування стратегії [6, с. 15].

Отже, проаналізувавши погляди різних вчених, можемо зробити висновок, що конкурентна перевага – це певна цінність або сукупність цінностей, приманних підприємству, використання яких в ході господарської діяльності здатне посилити його ринкові позиції порівняно з конкурентами та принести вимірні результати господарювання в майбутньому в умовах мінливості ринкового середовища.

Формування конкурентних переваг підприємства є тривалим та багатоаспектним про-

цесом. Такі переваги не завжди помітні, вони можуть бути прихованими та не впливати прямо на ефективність господарської діяльності підприємства. Відносні конкурентні переваги, як і конкурентоспроможність підприємства, можуть бути обумовлені різними чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Але ключовою особливістю конкурентних переваг є те, що вони формуються всередині підприємства (лише на внутрішньому рівні) під впливом сукупності зовнішніх факторів, до яких підприємству необхідно адаптуватись [8, с. 43].

В економічній науці можемо виділити два основні підходи до формування конкурентних переваг підприємства [4, с. 14]:

1) акцентування на конкурентах, коли основною метою використання конкурентних переваг є посилення власних ринкових позицій порівняно з конкурентами;

2) акцентування на споживачах, коли використання конкурентних переваг орієнтоване на максимальне задоволення потреб споживача, а отже, формування позитивного іміджу продукції серед покупців.

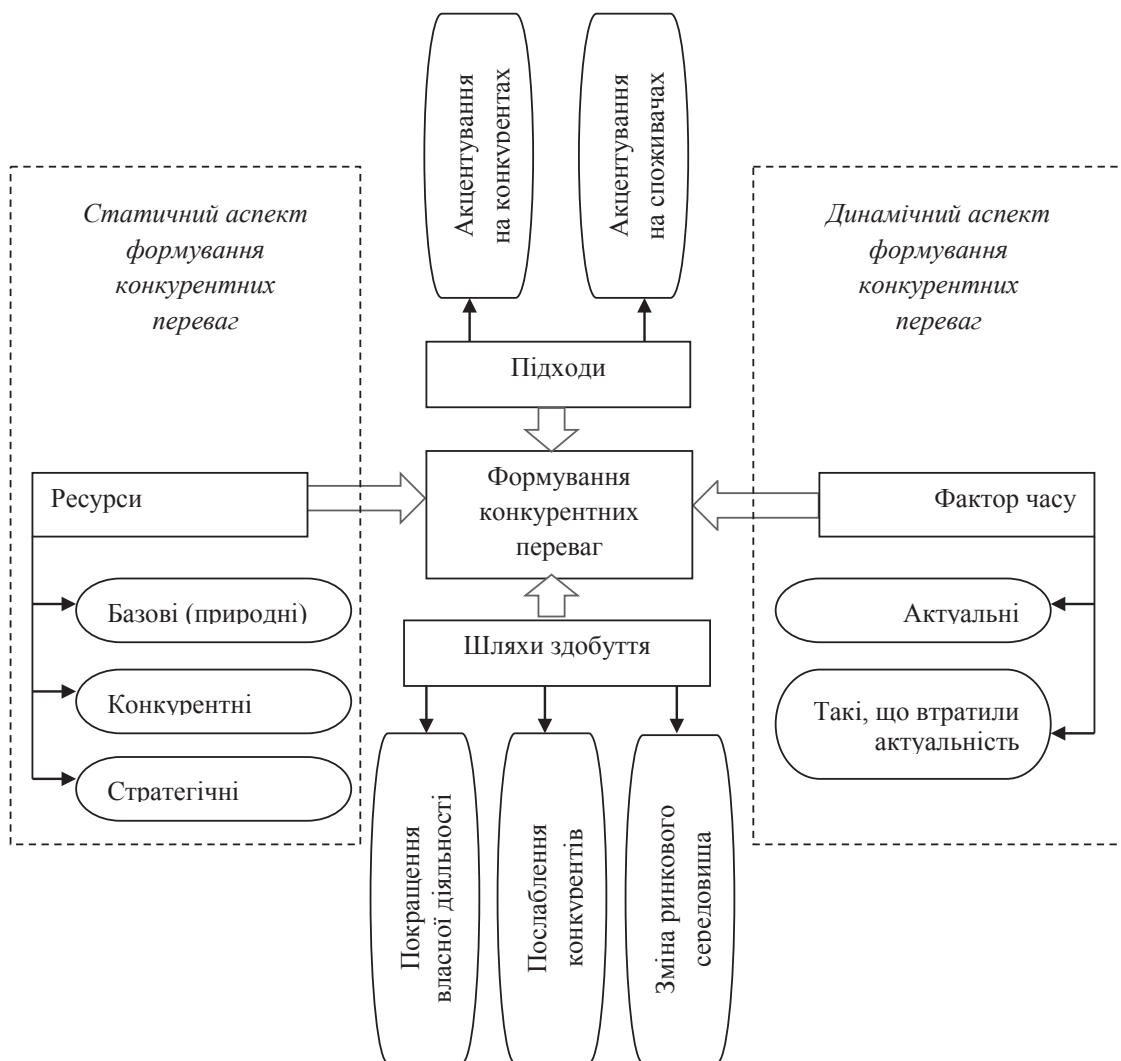


Рис. 1. Формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження

Особливу увагу під час формування конкурентних переваг варто приділити фактору часу, адже актуальні для підприємства конкурентні переваги сьогодні через деякий час можуть стати його звичайною характеристикою або навіть типовим явищем для підприємств всередині галузі, а також втратити свою значимість. За таких умов підприємству

варто приділити особливу увагу формуванню стійких конкурентних переваг. Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода в застосуванні деякої унікальної переваги, заснованої на неповторній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, її завдяки унікальності не можна скопіювати [8, с. 44]. Але навіть формування стійких

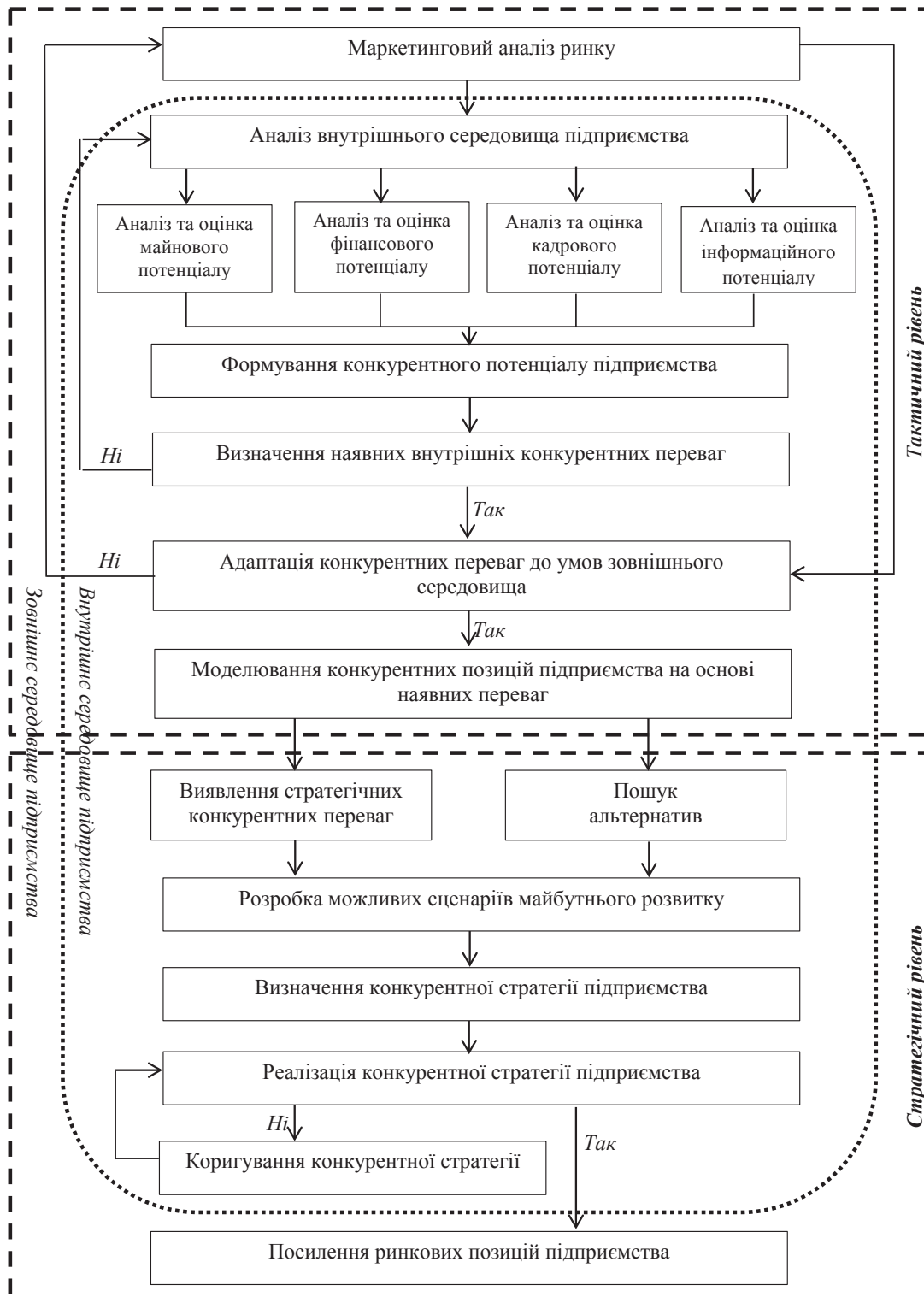


Рис. 2. Схема реалізації конкурентних переваг підприємства

Джерело: власна розробка автор

конкурентних переваг не є запорукою їх тривалого використання, адже будь-яка штучна конкурентна перевага (створена в результаті людської діяльності) рано чи пізно буде визначена та повторена конкурентами.

Варто також звернути особливу увагу на шляхи отримання підприємством конкурент-

них переваг. Так, у сучасній економічній науці виділяють три основні шляхи [4, с. 13]:

1) покращення власної діяльності підприємства (коли вся діяльність підприємства зосереджена лише на покращенні власних показників господарської діяльності без врахування змін в діяльності конкурентів);

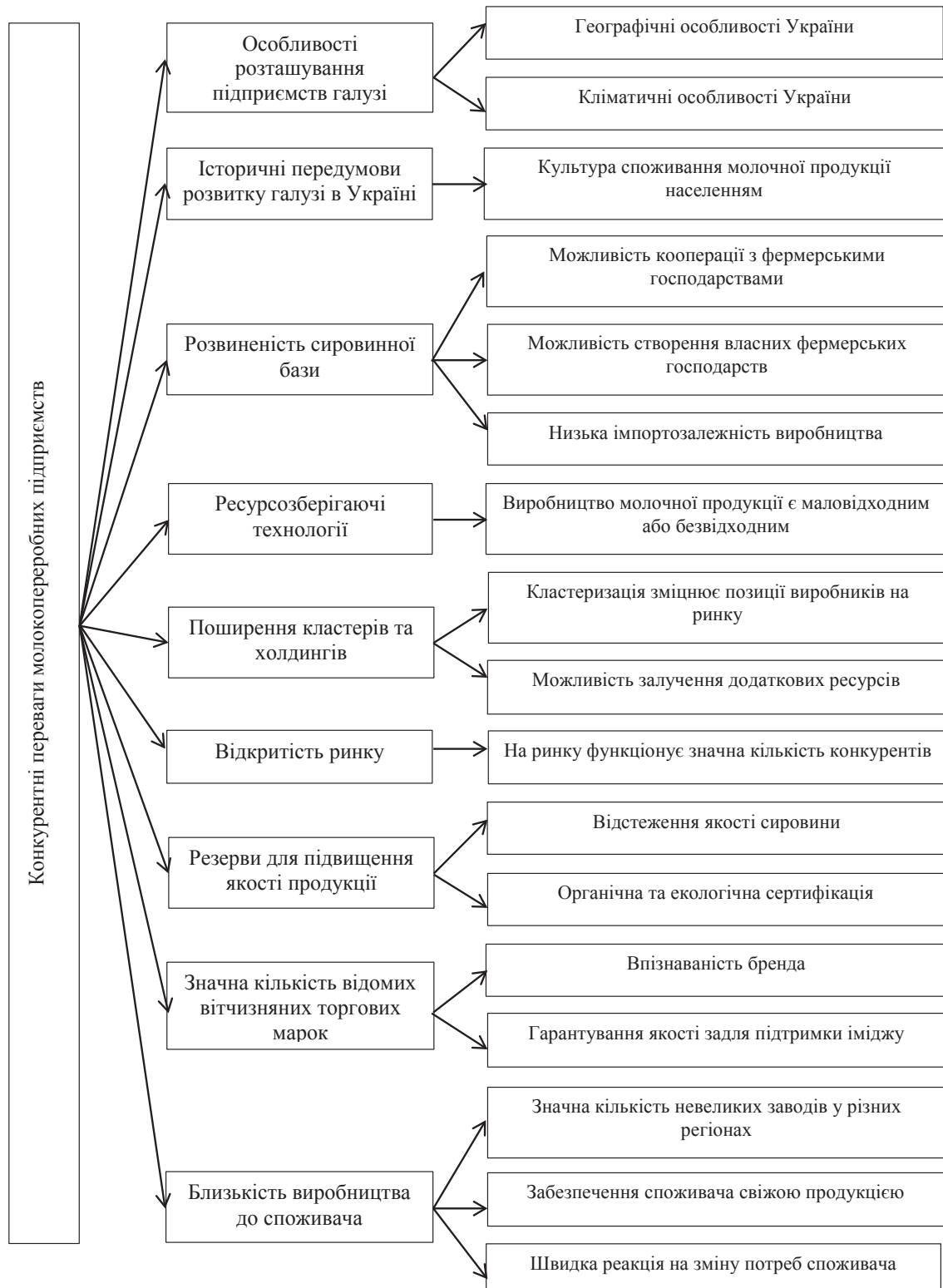


Рис. 3. Основні конкурентні переваги молокопереробних підприємств України

Джерело: власна розробка автора

2) послаблення конкурентів (підприємство зосереджує свою діяльність на протидії конкурентам на ринку);

3) зміна ринкового середовища (підприємство зосереджує всі зусилля на завоюванні нових ринків збуту).

Сформовані на підприємстві конкурентні переваги в подальшому будуть впливати на його ринкову поведінку та здатність вести конкурентну боротьбу. Саме тому на процес формування конкурентних переваг необхідно звернути особливу увагу (рис. 1).

Формування конкурентних переваг відіграє ключову роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємств, адже саме на основі їх використання базуються вибір та розробка конкурентної стратегії.

Основним джерелом формування конкурентних переваг є внутрішній потенціал підприємства. Саме ключові компетенції потенціалу підприємства підлаштовані під кон'юнктуру ринку та впливи зовнішнього середовища, а також будуть першочерговою базою для визначення подальших можливостей розвитку і, як результат, побудови ефективної конкурентної стратегії. При цьому особливу увагу пропонуємо звернути на включення інформаційного потенціалу підприємства до основ формування конкурентних переваг. В сучасному динамічному середовищі вчасно отримана інформація може стати вирішальною складовою у прийнятті ефективного управлінського рішення. Саме тому нехтування цим фактором на початку побудови конкурентної стратегії може призвести до її подальшої нежиттєздатності. Схема реалізації конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю наведена на рис. 2.

Під час проведення подальшого дослідження важливо усвідомлювати, що конкурентні переваги будуть багато в чому залежати від галузі промисловості, в умовах якої здійснює свою діяльність підприємство. Адже носієм конкурентних переваг найчастіше є кінцевий продукт виробництва (спрямований на конкретний сегмент споживачів), а їх джерелом – потенціал підприємства. Саме тому пропонуємо розглянути формування конкурентних переваг підприємства на прикладі молочної галузі промисловості України.

Продукція, котра виготовляється молокопереробними підприємствами, є товарами першої необхідності, а також важлива для забезпечення життєдіяльності та здоров'я людини. Останніми роками після підписання у 2014 році Угоди про асоціацію України та ЄС українські виробники молочної продукції отримали можливість виходу на міжнародні ринки. Але вітчизняні реалії бізнесу не дають змогу повною мірою вести ефективну конкурентну боротьбу відповідно до встановлених міжнародних стандартів [2, с. 273].

Українським підприємствам необхідно зосередити особливу увагу на пошуку нових конкурентних переваг, виявлення яких починається

з аналізу зовнішнього середовища. Молочний ринок України на сучасному етапі свого розвитку знаходиться в кризовому стані. Тривалий спад споживання населенням України молочної продукції стає причиною зменшення обсягів виробництва і, як наслідок, зниження молочного скотарства.

За останній рік нарешті почали простежуватись позитивні тенденції у зростанні прибутковості виробництва молока та молочної продукції, яка у 2016 році зросла порівняно з попереднім на 6,2%. Але, попри таку позитивну тенденцію, вона все одно на 22,5% нижче, ніж середня прибутковість за останні чотири роки [7].

Ціни на сировину-молоко останніми роками постійно зростають. За значного зниження купівельної спроможності населення України, яке відбувається в сучасних кризових умовах, виробники молочної продукції не здатні значною мірою підняти ціни на продукцію (адже тоді скоротиться попит), отже, з підвищенням цін на сировину вони будуть все більше і більше втрачати прибутковість виробництва.

Якість молочної продукції України також не відповідає міжнародним стандартам. Найбільшою проблемою молокопереробної галузі промисловості є те, що досі закупівля молока для подальшої переробки здійснюється у населення. Отже, проконтролювати рівень якості та безпечності такої сировини майже неможливо, що відображається в подальшому на готовій продукції [2, с. 273]. Через те, що останніми роками культура споживання харчових продуктів населенням нашої країни стрімко зростає, виготовлення молочних продуктів сумнівної якості здатне скоротити попит на них.

Очевидною є велика кількість проблем у розвитку молочної галузі промисловості України. Саме на вирішення цих питань і буде спрямоване формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств. Пропонуємо розглянути найбільш вірогідні конкурентні переваги виробників молочної продукції на рис. 3.

Більшість конкурентних переваг, характерних для молокопереробних підприємств України, доцільно використовувати якомога швидше, поки вони не втратили своєї значимості. Очевидним є те, що молокопереробні підприємства мають резерви підвищення якості продукції та здатність адаптуватись до мінливих умов ринку.

Найбільш вірогідним способом формування максимальної кількості конкурентних переваг в межах підприємства є формування кластерів. В Україні така практика досить поширена, адже з кожним роком все більша кількість виробників молочної продукції прагне кооперуватись з метою забезпечення покращення умов ведення господарської діяльності [2, с. 273]. Кластери забезпечують зменшення впливу ризиків зовнішнього середовища та полегшують формування ресурсного потенціалу.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю є складним багаторівневим процесом, базисом для якого є своєчасне та ефективне формування конкурентних переваг. Багато в чому визначення конкурентних переваг буде залежати від галузі, в котрій функціонує підприємство. Таким чином, для молокопереробних підприємств характерні типові конкурентні переваги, які полягають у географічному розташуванні, сировинному забезпеченні, специфіці ринку споживання тощо. У статті виділено лише основні конкурентні переваги для виробників молочної продукції, але не досліджено фактори їх формування, а також не деталізовано шляхи їх подальшої реалізації, що і є напрямками проведення подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2006. – 256 с.
2. Балковська В.В. Перспективи розвитку підприємств молокопереробної галузі промисловості України в умовах євроінтеграції / В.В. Балковська // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – Вип. 14. – С. 272-277.
3. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В.М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 41 (2). – С. 31-37.
4. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія] / О.І. Драган. – К.: ДАККІМ, 2006. – 160 с.
5. Масляєва О.О. Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.О. Масляєва; Дніпропетр. держ. аграр.-екон. ун-т. – Дніпропетровськ, 2016. – 20 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. И. Минервин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. Ринок молока: підсумки 2016 року та прогнози на наступний рік // Аграрний Тиждень України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://a7d.com.ua/novini/31794-rinok-moloka-pdsumki-2016-roku-ta-prognozi-na-nastupniy-rk.html>
8. Труніна І.М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації / І.М. Труніна, О.А. Суценок // Часопис економічних реформ. – 2015. – № 3 (19). – С. 43-49.
9. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.
10. Шацька З.Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З.Я. Шацька, О.В. Короб // Международный научный журнал. – 2015. – № 9. – С. 175-179.