

Барчан О.Є.  
бакалавр,  
Артеменко Л.П.  
канд.економ.наук,  
доцент кафедри менеджменту  
НТУУ «КПІ»

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

**Вступ.** Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства, що визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, є актуальною для українських підприємств на сучасному етапі та визначається тим, що: зниження конкурентоспроможності продукції є чинником ризику для підприємства; вихід з важкого фінансового стану можливий тільки в результаті створення конкурентоспроможного виробництва; у бізнес-планах інвестиційних проектів і планах фінансового оздоровлення підприємств не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому; цінова політика підприємства повинна базуватися на оцінці конкурентоспроможності виробів, що випускаються.

Аналіз літературних джерел показав, що дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців: Довгань Л.Є. [1], Саєнко М.Г. [2], Кіндрацька Г.І. [3], Посвятенко Т.І. [4], Скударь Г.М. [5] та інших, присвячені визначенню конкурентоспроможності, шляхам її підвищення та забезпечення високого рівня в умовах постійних змін. Разом з тим питання управління конкурентоспроможністю в умовах кризи є недостатньо вивченим. Становище «на межі банкрутства» змушує керівників змінювати орієнтири діяльності. Інструментами управління повинні виступати фактори конкурентоспроможності продукції залежно від фази життєвого циклу, а також внутрішній потенціал підприємства.

**Постановка задачі.** У даній статті ставимо за мету дослідити процес управління рівнем конкурентоспроможності в умовах кризи на вітчизняних підприємствах молочної галузі. Завдання, які поставлені в статті: розкрити фактори управління рівнем конкурентоспроможності, виявити проблеми та напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі.

**Методологія.** Основними загальнонауковими та емпіричними методами дослідження є логічний метод, методи індукції і дедукції, аналізу й синтезу, вибіркового обстеження, економіко-статистичного аналізу, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

**Результати дослідження.** Необхідність оцінки й управління рівнем конкурентоспроможності підприємства зумовлена наступними факторами.

1. Оскільки втрата конкурентоспроможності підприємства, призводить до банкрутства, то в сучасних умовах рівень конкурентоспроможності повинен стати критерієм передкризового стану підприємства.

2. Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати докладний аналіз і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції і підприємства.

3. Цінова політика підприємства повинна базуватися на оцінці конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному етапі розвитку ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе тільки з позиції привабливості для споживача.

4. Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що буде реалізовувати проект. На сьогодні в бізнес-планах інвестиційних проектів основний акцент робиться на показниках економічної ефективності, не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, але й збільшує асиметрію розподілу ефекту до менших значень.

Розглянемо більш детально конкурентоспроможність підприємств молочної галузі, а також шляхи щодо її підвищення. Дослідження показали, що ринок молока в Україні є результатом функціонування та предметом конкурентної боротьби індивідуальних домогосподарств і агропромислових об'єднань, виробників звичайних та генетично модифікованих продуктів.

Складна структура ринку відкриває підприємствам широкі можливості для унікального позиціонування й забезпечення конкурентоспроможності, адже жодна компанія не може бути успішною на всіх сегментах ринку молока та молокопродуктів. Рівень диверсифікації і фінансові параметри діяльності підприємства, партнерська база й інші чинники повинні забезпечувати цілісність функціонування й сприйняття споживачами товарів конкретного виробника. Тривалість життєвого циклу вітчизняних молокопереробних підприємств обумовлює пошук ефективного формату діяльності, який забезпечував би повноцінне використання поточних переваг і опанування ринків, що визначатимуть конкурентний профіль компанії в майбутньому [6].

Економічна криза позначається на молочній галузі спадом виробництва молокопродуктів, ускладненням процесу зовнішньоторгових операцій. У цих умовах потрібно терміново вживати кардинальні заходи з реформування кожного підприємства та галузі в цілому. Для запобігання подальшому ускладненню ситуації та виходу з кризи, необхідно оперативно оцінити поточний стан галузі та створити план дій на майбутній період. Незважаючи на несприятливу ситуацію в галузі, українські виробники не повинні

відмовлятися від подальшого вдосконалення виробничих технологій. Адже в умовах кризи вижити можуть тільки найсильніші [7].

Діагностику галузі з виробництва молочної продукції проведемо за допомогою основних економічних показників (табл. 1).

Таблиця 1

Основні економічні показники галузі з виробництва молочної продукції

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Валове виробництво 13,8 млн. тонн
Темпи росту ринку	Уповільнення
Ступінь життєвого циклу галузі	Галузь перебуває у занепаді
Кількість підприємств в галузі	440 (з переробки молока)
Легкість виходу на ринок	Перешкоди при виході на ринок пов'язані з недостатком сировини та зменшенням поголів'я великої рогатої худоби та жорсткою конкуренцією
Технології та інновації	Інновації відбуваються в асортименті продукції, технології вдосконалюються не досить швидко
Характеристики продукції	Продукція кожного виробника відрізняється якістю та відповідно ціною, наявність великого асортименту товарів
Прибутковість галузі	Прибутковість галузі зменшилася, так як на підприємствах витрати збільшуються через недостатність сировини, а попит зменшується

Проілюструємо частки ринку найбільших та найвідоміших підприємств з переробки молока та виробництва молочної продукції в Україні (рис. 1).

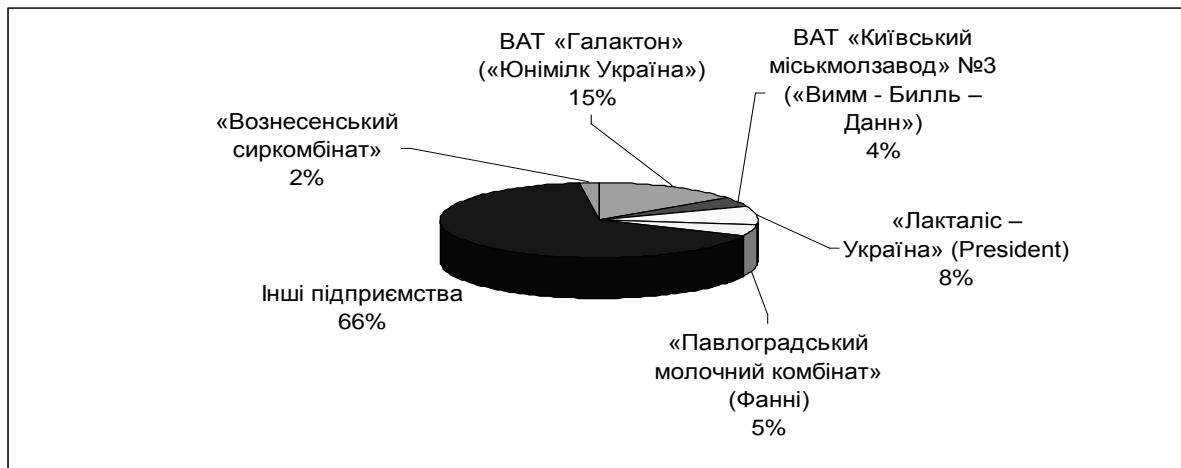


Рис. 1. Розподіл ринку підприємств молочної галузі [6, 8]

Далі зобразимо карту стратегічних груп підприємств молочної галузі (рис.2). З даного аналізу можна зробити висновок, що на ринку сформувалися дві стратегічні групи: підприємства з високою ціною реалізації і якості; підприємства з середньою ціною реалізації і якістю продукції.

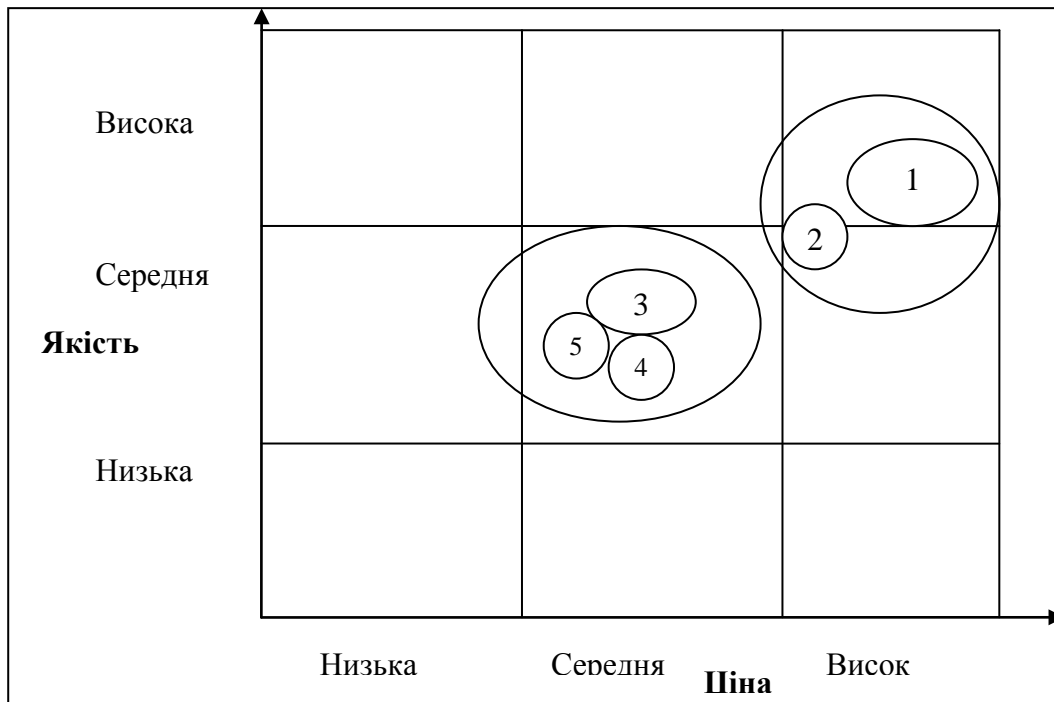


Рис. 2. Карта стратегічних груп за характеристиками ціна реалізації та якість продукції

- 1 – ВАТ «Галактон»;
- 2 – ВАТ «Київський міськмолзавод» № 3;
- 3 – ЗАТ «Лакталіс-Україна»;
- 4 – ВАТ «Павлоградський молочний комбінат»;
- 5 – ВАТ «Вознесенський сиркомбінат».

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції. Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, тому що без кількісної оцінки робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер [4].

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності організації методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції (табл. 2) [1, с.222-227].

Таблиця 2

Показники конкурентоспроможності ВАТ «Вознесеньський сиркомбінат»

Показник	Базовий рік	Звітний рік	Прогнозний рік	Бали звітний рік	Бали прогнозний рік
Показник витрат на одиницю продукції	0,96	0,97	0,93	5	15
Показник фондівдачі	1,88	1,55	1,94	5	15
Рентабельність товарної продукції	4,16	2,75	7,5	5	15
Продуктивність праці	160,54	132,12	173,3	5	15
Коефіцієнт автономії	0,36	0,44	0,59	15	15
Коефіцієнт платоспроможності	0,59	0,57	1,13	5	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0014	0,009	0,11	15	15
Коефіцієнт оборотності	2,34	1,92	1,62	5	10
Рентабельність продажу	0,51	0,88	2,2	15	15
Затовареність готовою продукцією	- 0,89	-0,97	-0,93	10	5
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	16,09	3,71	5,29	5	15
Коефіцієнт ефективності реклами	0,011	0,018	0,003	10	5
КТ				10	15
ККО				9,47	12,45

Розрахунок показників конкурентоспроможності показує позитивну динаміку на прогнозований період і обґрунтовує правильність вибору стратегії підприємства. Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств молочної галузі означає, що всі ресурси підприємства використовуються ефективно та отримує прибуток більший, ніж головні конкуренти [2].

На основі стратегічного аналізу розроблена стратегія розвитку ВАТ «Вознесеньський сиркомбінат», що передбачає наступні напрямки: вдосконалення системи контролю якості, забезпечення ефективного управління підприємством, повне забезпечення потреб споживачів; оптимізацію бізнес-процесів, впровадження автоматизованого обладнання для спрощення роботи підприємства; вдосконалення технології виробництва, маркетингової діяльності та завоювання нових споживачів.

Функціональна стратегія підприємства розробляється з урахуванням таких чинників: переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких сторін їх взаємодії; характер впливу виконання робіт з кожної функції

на розвиток підприємства; ролі та змісту діяльності організації; збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм та підприємницького духу. Отже, підприємству ВАТ «Вознесенський сиркомбінат» рекомендовано обрати стратегію розширення старого виробництва для випуску нової продукції з маркетинговою орієнтацією.

Дослідження показали, що світовий попит на молокопродукти набагато перевищує пропозицію, а тому підприємства України мають реальний шанс зайняти ключову нішу на міжнародному молочному ринку, переконані в Українській аграрній конфедерації [9]. Для виходу на міжнародний ринок і завоювання сегменту ринку вітчизняним підприємствам необхідно підвищувати конкурентоспроможність молочної продукції, що вони виробляють. В даний час основною проблемою неконкурентоспроможності підприємств молочної промисловості на зарубіжних ринках є якість сировини. Як відомо якість молока залежить не тільки від «чистоти», але й від племінної роботи, належної кормової бази, технології утримання тварин, тому ці питання потрібно вирішувати в першу чергу. Заготівля здійснюється в одноосібних господарствах, тому за кожним переробником, залежно від потужностей підприємства, закріплюється певна територія, при чому підвищується відповідальність селян за якість продукції і молокопереробників за розвиток сировинної бази [8].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі потрібно звернути увагу на виробництво конкурентоспроможної молочної продукції, забезпечити створення сприятливих умов розвитку галузі на основі державного регулювання, підвищити якість молочної сировини, оцінювати перспективи виходу української молочної продукції на європейський ринок, аналізувати конкурентоспроможність українських молочних господарств, їх слабкі та сильні сторони порівняно з європейськими колегами [6].

В сучасних умовах розвитку ринку молочної продукції для підприємств України домінуючою повинна стати інвестиційна стратегія, спрямована на інтеграцію організаційно-економічних структур за рахунок інвестування коштів переробниками в розвиток сировинної бази та контроль за збутовими ланцюгами. Інвестиції крупних виробників продукції у власну сировинну базу забезпечать безперервність постачання високоякісної молочної сировини та концентрацію технологічного потенціалу [10, с.16].

**Висновки.** Результати запропонованого дослідження довели, що інтеграція стратегічного управління та управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах конкурентної ситуації, дозволяє встановити взаємозв'язок і взаємодію між різними напрямками господарської діяльності підприємства (менеджмент, технології, інновації, структурна відповідність,

логістика). Система прийняття управлінських рішень підприємства повинна застосовувати ідеологію використання кожного рівня управління для цілей підвищення свого конкурентного стану.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дістало подальшого розвитку проведення стратегічного аналізу ВАТ «Вознесенський сиркомбінат», що дозволило визначити стратегію розвитку підприємства при забезпеченні підвищення рівня конкурентоспроможності.

На основі проведеного дослідження проблем та напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств обґрунтовано економічну ефективність управління конкурентоспроможністю, пошук резервів у роботі для переведення діяльності на якісно новий рівень в умовах кризи на вітчизняних підприємствах молочної галузі. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку теоретичних і практичних рекомендацій щодо особливостей управління конкурентоспроможністю, що є необхідною умовою розвитку вітчизняних підприємств.

#### **Література:**

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент / Навч. посібник. К.: ДП «Експрес-поліграф», 2001. – 559с. – ISBN 966-7769-02-Х.
2. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства / Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. Пос.-К.: Знання, 2006.- 366 с.
4. Посвятенко Т.І. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2004. – № 4. – С. 191-195.
5. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
6. Український клуб аграрного бізнесу // Молочна галузь України / Режим доступу <http://agribusiness.kiev.ua/uk/service/studies/217/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
7. Журнал Молочна промисловість // Молочний бізнес-2009 України / Режим доступу <http://molprom.com.ua/news.php?lang=ua&date=20090124>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
8. Колосок С. Еженедельник 2000 // Що чекає вітчизняну молочну галузь. – 2007. – №38. – с.4-5.
9. Українська аграрна конференція // Молочна галузь України: нові реалії та перспективи України / Режим доступу <http://www.agroconf.org/uk/node/1456>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
10. Лукіяничук В.М. Актуальні проблеми молочної галузі // Молочна промисловість, 2003, №2. – с.14-17.